

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR

2004 / 2006

TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

**A CARREIRA DO SARGENTO DO QUADRO PERMANENTE
DO EXÉRCITO: Contributos para um modelo.**

JOSÉ NUNES BALTAZAR

MAJ CAV

Presidente do Juri: Tenente-General José Luís Pinto Ramalho

Arguente principal: COR TIR ADMAER Fausto Reduto Paula

Arguente: TEN COR INF Paulo Jorge Varela Curro

Arguente: MAJ INF João Alberto Gonçalves Domingos

ESTE TRABALHO É PROPRIEDADE DO INSTITUTO DE ESTUDOS
SUPERIORES MILITARES

***ESTE TRABALHO FOI ELABORADO COM FINALIDADE
ESSENCIALMENTE ESCOLAR, DURANTE A FREQUÊNCIA DE UM CURSO
NO INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES,
CUMULATIVAMENTE COM A ACTIVIDADE ESCOLAR NORMAL. AS
OPINIÕES DO AUTOR, EXPRESSAS COM TOTAL LIBERDADE
ACADÉMICA, REPORTANDO-SE AO PERÍODO EM QUE FORAM
ESCRITAS, PODEM NÃO REPRESENTAR DOCTRINA SUSTENTADA PELO
INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES.***

PROFESSOR ORIENTADOR:

**LÚCIO AGOSTINHO BARREIROS DOS SANTOS
TCOR INF**

RESUMO

Este estudo tem como objectivo analisar a carreira dos Sargentos do Exército e propor alterações que possibilitem um desenvolvimento harmonioso da mesma, de forma a garantir as necessidades do Exército português e simultaneamente as perspectivas pessoais e profissionais dos militares da categoria.

Para atingir este objectivo analisámos a problemática da carreira inserida num contexto mais vasto da GRH e condicionada pelo enquadramento externo, onde o Exército se insere. Procedemos a uma revisão de literatura assente nas principais teorias de recursos humanos, trabalhos e estudos realizados sobre a temática em conjugação com o enquadramento legal enformador da carreira militar. Estabelecemos comparações, embora de forma sucinta, com as realidades militares nacionais da Marinha e da Força Aérea portuguesas e com as realidades de exércitos estrangeiros, de forma a confrontar as práticas e processos mais comuns da gestão de carreiras. Neste âmbito efectuámos a caracterização das disfunções identificadas, e as lacunas que as mesmas geram.

Apresentamos a perspectiva Institucional, recolhida a partir de entrevistas a Oficiais e Sargentos que, pelas funções que desempenham na gestão dos recursos humanos ou pelo seu conhecimento desta problemática, entendemos serem significativos. Considerámos também a perspectiva da categoria de Sargentos, recolhida a partir de entrevistas e questionários, que julgamos expressar o “sentir” da categoria em relação aos problemas com que se defrontam no dia-a-dia.

Desta forma consideramos ter analisado algumas das mais prementes situações da carreira dos Sargentos do Quadro Permanente do Exército e as suas causas.

Decorrente da investigação que efectuámos sugerimos algumas recomendações que entendemos serem pertinentes e que poderiam contribuir para a resolução de alguns dos problemas identificados.

A proposta culmina com um modelo teórico de desenvolvimento da carreira, onde procurámos atender às necessidades da Instituição e às perspectivas da categoria, a qual, estamos convictos, permitirá ao Exército flexibilizar a gestão das carreiras de Sargentos, o que concorrerá simultaneamente, para a satisfação das expectativas pessoais e profissionais dos militares.

ABSTRACT

This study has the purpose of analyzing Army NCO's careers and to recommend changes that allow a harmonious development of those careers, in order to assure both the needs of the Portuguese Army and, simultaneously, the personal and professional expectations of this Class of the military.

To attain this goal we have analyzed the career issues in the broader context of Human Resources Management, constrained by the external frame in which the Army is inserted. We have conducted a review of literature based on the main theories of human resources, papers and studies on this theme, together with the legal frame of the military career. We've established comparisons, albeit succinctly, with the national military reality of Portuguese Navy and Air Force and with the reality of foreign armies, so as to confront the most common procedures and practices of career management. In this scope, we have characterized identified dysfunctions and the gaps that these generate.

We present the institutional perspective, collected from interviews of Officers and NCO that, in view of their assignments in human resources management or knowledge of this problematic, we consider relevant. We have also considered the point of view of the NCO, by way of interviews and questionnaires which we think express the "feeling" of the Class towards the problems they are confronted with on a daily basis.

In this way, we consider to have analyzed some of the more pressing situations of Army's permanent NCO's careers and their causes.

Decurrently of this investigation, we suggest some recommendations we deem pertinent and that could contribute to solving some of the problems identified.

The recommendation culminates with a theoretical model for career development, where we sought to attend both to Institutional needs and the desires of the Class, which we believe, will allow the Army to make NCO career management more flexible, which will simultaneously concur to the satisfaction of both personal and professional expectations of the soldiers concerned.

DEDICATÓRIA

Àqueles que se constituem como meu “porto de abrigo” :

Maria, minha esposa pelo apoio e compreensão em resposta aos longos períodos de ausência a que foi votada;

José Pedro e Catarina, meus filhos, pelos longos períodos de espera retribuídos com amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Na elaboração deste trabalho fui auxiliado por opiniões, esclarecimentos e conselhos de pessoas a quem é da mais elementar justiça manifestar publicamente o meu agradecimento.

Ao meu orientador, TEN COR INF Lúcio Barreiros dos Santos, agradeço profundamente a disponibilidade permanente, o rigor, as sugestões, o apoio e a amizade, que me dispensou ao longo de todos estes meses.

Ao TEN COR INF Fernando Freire, pela disponibilidade plena e apoio na construção e na fundamentação matemática do modelo proposto.

À Divisão de Pessoal do EME, em especial ao TEN COR INF Gonçalves Soares da Repartição de Estudos e MAJ ART Pedro Salgado da Repartição de Planeamento, os meus agradecimentos pela forma ímpar como disponibilizaram alguns dados e pelos esclarecimentos prestados. Igual gratidão devo à DAMP, pelo apoio e disponibilidade sempre manifestados.

À ESE, “casa mãe” da formação da categoria de Sargentos, em particular ao seu Director de Ensino TEN COR ART Feliciano, pela disponibilidade e apoio demonstrados.

Ao Centro de Psicologia Aplicada do Exército, agradeço a disponibilidade, atenção e sugestões, em especial ao MAJ INF Jorge Bastos e Tenente RC João Rodrigues.

O meu muito obrigado a todos os Oficiais e Sargentos que, de uma forma disponível e camarada, acederam a colaborar e enriquecer o trabalho com as entrevistas concedidas, sugestões e esclarecimentos, para além do conhecimento da problemática em estudo pela sua experiência pessoal.

Ao TEN COR INF Contente Fernandes, Comandante do BapSvc, pela disponibilidade e apoio dispensados, sempre numa perspectiva prática de desenvolvimento dos estudos.

Aos comandantes/directores das UU/EE/OO, onde o questionário foi aplicado, o meu agradecimento pela disponibilidade e pelo apoio prestado, sem o qual este trabalho não seria possível.

Aos Sargentos que de uma forma pronta e disponível colaboraram neste estudo, tornando possível dispor de um “elemento de medida” com as perspectivas da categoria de Sargentos, fundamental no trabalho.

O meu agradecimento a todos os camaradas que, com as suas sugestões e opiniões, contribuíram para tornar este trabalho mais real e objectivo.

Às senhoras da biblioteca do IAEM, o meu obrigado pelo apoio prestado e pela simpatia e paciência demonstrados, tornando mais fácil a pesquisa bibliográfica.

E por fim a compreensão e apoio dos meus familiares e amigos mais próximos, justificam o meu muito obrigado.

LISTA DE ABREVIATURAS

BGECM	Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
CASE	Conselhos das Armas e Serviços do Exército
CCEM	Conselho de Chefes de Estado Maior
CEME	Chefe do Estado Maior do Exército
CEM	Curso de Estado Maior
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CSCD	Curso Superior de Comando e Direcção
DAMP	Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal
DP	Divisão de Pessoal
EME	Estado Maior do Exército
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
ESP	Espanha
EUA	Estados Unidos da América
FA	Forças Armadas
FAI	Ficha de Avaliação Individual
FAMME	Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
Gen CEME	General Chefe de Estado Maior do Exército
QEsp	Quadro(s) Especial(ais)
QP	Quadro(s) Permanente(s)
QOP	Quadro(s) Orgânicos de Pessoal
RAMME	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos
RV	Regime de Voluntariado
SAMME	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
2SAR	Segundo-sargento
1SAR	Primeiro-sargento
SAJ	Sargento-ajudante
SCH	Sargento-chefe
SIADAP	Sistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SMOR	Sargento-mor
TMP	Tempo Mínimo de Permanência
TSM	Tempo de Serviço Militar
TSE	Tempo de Serviço Efectivo
UU/EE/OO	Unidade(s)/Estabelecimento(s)/Órgão(s)

ÍNDICE

I.	INTRODUÇÃO.....	1
I.1.	Definição do objectivo da nvestigação.....	2
I.2.	Justificação e pertinência da escolha do tema.....	2
I.3.	Delimitação do estudo.....	3
I.4.	Metodologia.....	3
I.5.	Definição de termos.....	5
I.6.	Organização e conteúdo do estudo.....	6
II.	ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA GESTÃO DE CARREIRAS.....	7
II.1.	Dimensionamento de Quadros.....	10
II.2.	Análise e descrição de funções.....	13
II.2.1.	A análise e descrição de funções no Exército	13
II.2.2.	Análise e descrição de funções – Outras realidades.....	14
II.3.	Recrutamento de recursos humanos.....	15
II.3.1.	Recrutamento no Exército.....	15
II.3.2.	O recrutamento – outras realidades.....	16
II.4.	A formação.....	17
II.4.1.	A formação no Exército	18
II.4.2.	A Formação – outras realidades.....	19
II.5.	Avaliação do desempenho.....	20
II.5.1.	A avaliação do desempenho no Exército	21
II.5.2.	A avaliação do desempenho – outras realidades	22
II.6.	A Remuneração	232
II.6.1.	A Remuneração no Exército.	24
II.6.2.	Remuneração - Outras realidades.....	24
II.7.	O desenvolvimento de carreiras.....	25
II.7.1.	O planeamento e desenvolvimento de carreiras no Exército	25
II.7.2.	Outros elementos caracterizadores da carreira.....	27
II.7.3.	Situação actual- diagnóstico	28
II.7.4.	Decreto-Lei nº 166/2005 – efeitos no desenvolvimento das carreiras	31
II.8.	Síntese conclusiva.....	32
III.	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....	34
III.1.	Metodologia.....	34
III.2.	Instrumentação.....	34
III.2.1.	Questionário.....	35
III.2.2.	Entrevistas.....	347
III.3.	Amostragem.....	348
III.3.1.	Descrição da Amostra.....	38
III.3.2.	Caracterização da Amostra.....	38
III.3.2.1.	Distribuição de posto.....	38
III.3.2.2.	Distribuição da amostra por quadros especiais.....	39
III.4.	Hipóteses.....	39
III.5.	Tratamento de dados e análise de resultados	40
III.5.1.	Satisfação Organizacional – questionário.....	40
III.5.1.1.	Determinantes organizacionais.....	40
III.5.1.2.	Relação das diferentes variáveis com a satisfação global	41
III.5.1.3.	Discussão dos resultados da Satisfação Organizacional	42
III.5.1.4.	Relação dos determinantes organizacionais com a Satisfação Global	42
III.5.2.	Concordância – questionário.....	43
III.5.2.1.	Resultados	43
III.5.3.	Entrevistas - resultados.....	53
III.6.	Síntese conclusiva.....	53
IV.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	56
IV.1.	Conclusões.....	55
IV.2.	Recomendações e proposta.....	58
	BIBLIOGRAFIA.....	62
	APÊNDICES	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE APÊNDICES

- Apêndice A - BREVE HISTÓRIA DO SARGENTO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS E DA SUA CARREIRA**
- Apêndice B - POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**
- Apêndice C – SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS POR SUBSISTEMAS**
- Apêndice D - SITUAÇÃO DA CATEGORIA DE SARGENTOS - EFECTIVOS AUTORIZADOS "versus" EFECTIVOS EXISTENTES**
- Apêndice E - SITUAÇÃO DOS QUADROS ESPECIAIS POR POSTOS**
- Apêndice F - TIPOS DE RECRUTAMENTO, CARACTERIZAÇÃO E RESPECTIVAS VANTAGENS E DESVANTAGENS**
- Apêndice G - ANÁLISE COMPARATIVA DAS FICHAS DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DO EXÉRCITO, MARINHA E FORÇA AÉREA**
- Apêndice H– REMUNERAÇÃO**
- Apêndice I - ESQUEMA DA CARREIRA DE SARGENTO DO QUADRO PERMANENTE**
- Apêndice J - EVOLUÇÃO DAS ADMISSÕES NA ESE E INGRESSO DE SARGENTOS NO QP**
- Apêndice K - PREVISÃO DE PASSAGEM À RESERVA POR LIMITE DE IDADE ATÉ 2036**
- Apêndice L - SITUAÇÃO DOS SARGENTOS-AJUDANTES E PRIMEIROS-SARGENTOS - TEMPOS NO RESPECTIVO POSTO**
- Apêndice M - ANÁLISE COMPARATIVA DA EVOLUÇÃO DOS TEMPOS NOS POSTOS E IDADES DE PROMOÇÃO**
- Apêndice N - ANÁLISE DAS SITUAÇÕES DE PASSAGEM DOS SARGENTOS À SITUAÇÃO DE RESERVA**
- Apêndice O - EXEMPLO DE CARREIRAS DE OUTROS EXÉRCITOS**
- Apêndice P - QUESTIONÁRIO**
- Apêndice Q – GUIÃO DE ENTREVISTAS REALIZADAS A OFICIAIS E SARGENTOS**
- Apêndice R - ENTREVISTAS REALIZADAS**
- Apêndice S - PROPOSTA DE CARREIRA DE SARGENTOS DO EXÉRCITO**

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES MARINHA PORTUGUESA**
- Anexo B – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES FORÇA AÉREA PORTUGUESA**
- Anexo C – EXEMPLO DE FICHA DE AVALIAÇÃO DE SARGENTO DO EXÉRCITO DOS USA**
- Anexo D – EXEMPLO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO A EFECTUAR NA FUNÇÃO PÚBLICA**

I. INTRODUÇÃO

Vive-se um momento único de grande transformação de estruturas políticas, económicas, sociais e educativas do país e da sociedade. Vivemos tempos em que a única certeza é a mudança.

Na base de qualquer mudança organizacional está o homem que integra a organização e desempenha um papel fulcral em todo este processo. Ao invés de caminhar para trabalho impessoal e descaracterizado, é hoje assumido que o sucesso e competitividade de qualquer tipo de organização assenta nos seus recursos humanos. Nesse sentido, a gestão dos recursos humanos apresenta hoje desafios às organizações diferentes daqueles que se colocavam no passado. Atrair, recrutar, fixar colaboradores, vinculá-los à cultura da organização, gerir as suas carreiras e tentar conciliar a vida pessoal de cada um com o interesse das organizações são hoje questões que constituem a “pedra angular” da relação que se estabelece entre as organizações empregadoras e os recursos humanos que as constituem. Em suma, as organizações servem-se das pessoas para alcançarem os objectivos que motivaram a sua criação, por seu lado, as pessoas, pretendem ver os seus esforços reconhecidos e servem-se da organização para alcançarem os objectivos que traçaram para si (Chiavenato, 202, p.114). O reconhecimento pretendido pelas pessoas é consubstanciado por um desenvolvimento na estrutura da organização: esperam que esta lhes proporcione as oportunidades para uma carreira de sucesso, na sua própria perspectiva. É no ténue e difícil equilíbrio entre estes dois actores das relações laborais e sociais que radica o sucesso das organizações e das pessoas.

As transformações reflectem-se também no Exército o qual atravessa uma fase de transformação¹ do seu dispositivo e estruturas. A consciência da necessidade de mudança nas Forças Armadas existe também a nível político, com a convicção da sua inevitabilidade. Essa consciência está presente em declarações públicas dos seus representantes², ganhando, inclusivamente, força de lei com a publicação do Decreto-lei nº 166/2005 de 22 de Setembro³. Neste sentido, para além da importância de que sempre se reveste um estudo nesta área, a oportunidade do presente trabalho não poderia ser maior.

Estará a Instituição preparada para enfrentar os desafios que os seus recursos humanos ambicionam e perspectivam? Em que medida o Exército, mantendo como finalidade prioritária a

¹ ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO - **Directiva 193 de 2003 do Gen CEME**. Lisboa. 2003

² Luís AMADO - Entrevista ao Ministro da Defesa Nacional. **Público**. (17Jul. 2005) 12-13 .

³ No Artº 4º refere expressamente que “ As carreiras dos militares dos quadros permanentes das Forças Armadas são objecto de reestruturação até 31 de Dezembro de 2006”.

prossecução dos seus objectivos, poderá atender às perspectivas e ambições dos seus militares dos QP, num ambiente cada vez mais fluido e com os valores tangíveis da sociedade actual?

I.1. Definição do objectivo da investigação

Face ao tema proposto *"A Carreira dos Sargentos do Quadro Permanente do Exército"*, a sua abrangência e as múltiplas possibilidades de abordagem que permitia, entendemos propor uma alteração de título, mantendo a problemática inicial, mas orientado-a para o âmago da questão, numa perspectiva de identificar e propor contributos para um modelo de carreira. Em consonância com esta análise, propusemos o título: *"A Carreira dos Sargentos do Quadro Permanente do Exército: Contributos para um Modelo."*

Este estudo tem como objectivo ajudar a redefinição da carreira dos Sargentos do Exército português, de forma que garanta as necessidades Institucionais e simultaneamente as aspirações e perspectivas individuais de sucesso profissional e pessoal. Nesse sentido, pretendemos através de uma revisão da literatura, os processos de análise e descrição de funções, o recrutamento, a formação, a avaliação do desempenho e planeamento e desenvolvimento de carreiras enquadrados no âmbito das teorias dos recursos humanos; estabelecer uma análise comparativa entre os processos de carreira no Exército Português e noutras realidades militares, designadamente na Armada e Força Aérea e nos Exércitos dos Estados Unidos da América (EUA), Espanha (ESP) e Itália (IT). Desta forma, sempre numa perspectiva de desenvolvimento procurámos identificar disfunções do actual modelo de carreira do Sargento do QP do Exército. Com o trabalho de campo propusemo-nos conduzir entrevistas a militares que desempenham funções na estrutura do Exército, directa ou indirectamente ligados à área do pessoal, procurando desta forma identificar a "posição e percepção" da Instituição face à problemática da carreira. Por outro lado, entendemos que, num estudo deste âmbito deve ser analisado o ponto de vista e as perspectivas dos militares abrangidos, os próprios Sargentos do Quadro Permanente, pelo que decidimos também realizar um questionário com o objectivo de aferirmos "a posição e percepção" desta categoria.

I.2. Justificação e pertinência da escolha do tema

A motivação para a escolha deste tema baseou-se fundamentalmente em duas ordens de razões. A primeira, resulta da nossa experiência profissional ter sido praticamente sempre desenvolvida em unidades operacionais, situação que nos transmitiu um défice em outras áreas do conhecimento militar, em especial área de pessoal que entendemos, de alguma forma, poder ser colmatada ou pelo menos atenuada com este estudo. A segunda, embora pareça contraditório,

é resultado das funções de comando que desempenhámos, do facto de termos vivido e lidado com os “problemas” da carreira dos Sargentos no dia-a-dia e ter de contar com o esforço abnegado dos militares desta categoria, essenciais para o cabal cumprimento das missões. Pelo atrás exposto e apesar de correremos o risco de abordar um tema tão denso, sem uma preparação de base inicial, sentimos também a motivação de efectuar um estudo sobre um problema real, com uma envolvente tão vasta e com tantas implicações na vida pessoal e profissional dos militares da categoria de Sargentos e que se repercute, necessariamente, no dia-a-dia do Exército. É um risco que sabemos estar a correr, mas o desafio vale certamente a pena.

Quanto à pertinência do tema, ela radica na tomada de consciência por parte do Exército da gravidade do problema e ainda da perspectiva da obrigatoriedade na reestruturação das carreiras militares decorrente da publicação do decreto-lei nº 166/05 de 22 de Setembro.

I.3. Delimitação do estudo

Pelas limitações de espaço e tempo, vimo-nos obrigados a limitar o objecto de estudo segundo os critérios do universo, da tipologia de abordagem e dos temas a tratar. Assim delimitámos o estudo da seguinte forma:

- *universo de estudo a abordar*: na categoria de Sargentos, aos Sargentos do Quadro Permanente formados na Escola de Sargentos do Exército (ESE) das Armas e Serviços de Administração Militar e de Material;
- *tipologia de abordagem*: de uma forma integrada, no âmbito do contexto dos recursos humanos, tal como hoje as organizações empresariais enquadram e desenvolvem a problemática das carreiras, complementado pela comparação estabelecida entre o modelo em uso no Exército e os modelos dos outros ramos das Forças Armadas (FA) e ainda os utilizados noutros exércitos;
- *temas a tratar*: vamos abordar, no âmbito dos recursos humanos, o dimensionamento dos quadros, a análise e descrição de funções, o recrutamento, a formação, a avaliação do desempenho, a remuneração e o planeamento e desenvolvimento de carreiras, que são no fundo as práticas e os processos de gestão de recursos humanos (GRH) que mais se identificam com o tema.

I.4. Metodologia

Para efectuar o desenvolvimento deste estudo a investigação foi inicialmente orientada para a revisão de literatura e a revisão de trabalhos de investigação já realizados no âmbito da Gestão de Carreiras e dos Recursos Humanos no Exército. No enquadramento da temática

desenvolvemos um trabalho de campo baseado em entrevistas e questionários. As entrevistas foram efectuadas a entidades que desempenham funções na Administração de Pessoal do Exército para perspectivar a “posição Institucional”. Na tentativa de perspectivar outras realidades de abordagem dos temas desenvolvidos, efectuámos também entrevistas exploratórias a entidades da Marinha, da Força Aérea e de representantes de exércitos estrangeiros. O questionário incidiu sobre a categoria de Sargentos, estabelecendo a necessária ligação entre as práticas da Instituição, as dificuldades sentidas “no terreno” e as perspectivas dos Sargentos do QP. Esperamos, desta forma, colaborar ou pelo menos alertar para a necessidade de redefinição da carreira da categoria de Sargentos, que possa evitar ou prevenir situações que levam à desmotivação e desânimo e que não servem os objectivos da Instituição nem dos militares que a integram.

Para desenvolver o estudo e enquadrar o tema a abordar, levantámos a seguinte pergunta de partida: *“Em que medida o actual modelo de carreira dos Sargentos do Quadro Permanente atende às necessidades de gestão de pessoal do Exército e satisfaz os interesses dos militares desta categoria?”*. Decorrente da questão central levantámos um conjunto de perguntas derivadas que vão particularizar o esforço de pesquisa:

- Qual a tipologia funcional do Sargento do QP?
- Qual o tipo de recrutamento que melhor se adapta às necessidades do Exército Português?
- Até onde a formação responde às necessidades do Exército e às perspectivas dos Sargentos do QP?
- A avaliação do desempenho é sentida como uma necessidade Institucional e da categoria de Sargentos?
- Haverá necessidade, face à situação actual, de efectuar a redefinição do desenvolvimento da carreira da categoria de Sargentos?

Das questões derivadas levantámos um conjunto de hipóteses que orientaram o estudo:

- no âmbito da aplicação funcional: *“O Sargento é essencialmente um técnico.”*;
- no âmbito do recrutamento: *“O recrutamento que melhor serve as necessidades do Exército é o recrutamento interno.”*;
- no âmbito da formação: *“O Curso de Formação de Sargentos não prepara os militares desta categoria para o desempenho das funções de Segundo e Primeiro-sargento”* e *“O actual modelo de formação não responde às perspectivas pessoais dos Sargentos.”*;
- no âmbito da avaliação: *“A avaliação do desempenho é necessária para distinguir as capacidades dos militares e possibilitar a ascensão dos mais aptos.”*;

- no âmbito do planeamento e desenvolvimento de carreiras: “*O modelo de desenvolvimento de carreira, eminentemente vertical, não se adequa à situação actual.*” e “*A introdução de “saídas paralelas” é do interesse pessoal e profissional dos Sargentos do Exército.*”

I.5. Definição de termos

Neste trabalho de investigação serão utilizados um conjunto de termos e conceitos aos quais faremos referência ao longo do estudo, sendo, no entanto, conveniente defini-los nesta fase.

Cargos Militares (EMFAR, 2003, Art. 33.º) – lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que correspondem as funções legalmente definidas.

Carreira Militar (EMFAR, 2003, Art. 27.º) – é o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em *quadros especiais* e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.

Categorias (EMFAR, 2003, Art. 128.º) – As categorias na carreira militar correspondem à hierarquia e designam-se por *Oficiais, Sargentos e Praças*.

Desenvolvimento da Carreira (EMFAR, 2003, Art. 126.º) – traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respectivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas, o que consubstancia um desenvolvimento exclusivamente vertical.

Efectivos (EMFAR, 2003, Art. 42º) – o número de militares afectos às diferentes formas de prestação de serviço. As formas de prestação de serviço efectivo (EMFAR, 2003, Art. 3.º) são: nos quadros permanentes (QP), em regime de contrato (RC), em regime de voluntariado (RV) e decorrente de convocação ou mobilização.

Funções Militares (EMFAR, 2003, Art. 34º) – as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares. Classificam-se em: *Comando, Direcção ou Chefia, Estado-maior e Execução*.

Militares dos QP (EMFAR, 2003, Art. 108.º) – cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente nas Forças Armadas, prestam serviço profissional firmado em vínculo definitivo, constituindo factor da afirmação e perenidade dos valores da instituição militar.

Quadros de Pessoal (EMFAR, 2003, Art. 163.º) – o número de efectivos permanentes na situação de activo, distribuídos por categorias e postos, afectos ao desempenho de cargos e exercício de funções. O quadro de pessoal de cada ramo desdobra-se em quadros especiais, sendo fixado por decreto-lei, sob proposta do Conselho de Chefes de Estado Maior (CCEM).

Quadros Especiais (EMFAR, 2003, Art. 164.º) – o conjunto de lugares distribuídos por categorias e postos segundo a mesma formação de base ou afim. No Exército, os quadros especiais denominam-se, genericamente, por *Corpo de Oficiais Gerais, Armas e Serviços*.

Tempo de Serviço, (EMFAR, 2003, Art. 44.º) – conta-se como tempo de serviço o *tempo de serviço militar*, acrescido do prestado no exercício de funções públicas. Tempo de Serviço

Efectivo, (EMFAR, 2003, Art. 46.º e 182.º) – tempo de serviço prestado nas FA ou em funções militares fora do seu âmbito. Tempo de Serviço Militar, (EMFAR, 2003, Art. 45.º) – *tempo de serviço efectivo*, acrescido das percentagens de aumento legalmente estabelecidas.

Competência (Glossário, 2004, p.22) – proficiência no desempenho de uma tarefa ou actividade em função de um nível prescrito e sob condições previamente determinadas.

I.6. Organização e conteúdo do estudo

O presente trabalho está organizado em quatro partes: introdução, dois capítulos e conclusões e propostas.

Na introdução são apresentados o contexto do trabalho, o objectivo da investigação e a sua importância, a delimitação do âmbito do estudo e a metodologia adoptada, bem como a definição de termos.

No capítulo II apresenta-se o enquadramento teórico de alguns processos de recursos humanos, efectuando uma análise com os equivalentes no Exército, procurando estabelecer comparações, embora sucintas, com os equivalentes noutras Instituições militares, nacionais e estrangeiras.

No capítulo III é apresentado o trabalho de campo com recurso a entrevistas a Oficiais e Sargentos ligados à área do pessoal e questionários à categoria de Sargentos sobre os processos abordados e sobre a gestão de carreiras. Foram aplicados dois questionários, um sobre satisfação organizacional e outro sobre concordância com as práticas e disposições legais e normativas da Instituição e que afectam o dia-a-dia e se repercutem no desenvolvimento da carreira.

No capítulo IV apresentamos as conclusões e recomendações que resultam do estudo, os contributos para uma gestão da carreira dos Sargentos, de uma forma abrangente e integrada, reflectindo a perspectiva da categoria dos Sargentos sem colocar em causa as necessidades do Exército.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA GESTÃO DE CARREIRAS

Para as organizações a concepção tradicional do pessoal como fonte de custos, até um passado recente, deu lugar à concepção actual como principal recurso estratégico da organização, como tal, um activo que é fundamental mobilizar e desenvolver (Bilhim, 2004, p.32). Contrariando os receios que a informatização e automação vai substituir os homens nas organizações, Camara, Guerra e Rodrigues, (2003, p.164) expressam opinião contrária: *“Longe de estarmos a evoluir para organizações sem pessoas, estamos a encaminhar-nos para sistemas complexos com menos pessoas e mais exigentes em competências.”* Nesta perspectiva, a gestão de recursos humanos desempenha um papel fulcral para as organizações, para os indivíduos e na relação que se estabelece entre eles.

Actualmente, só dando aos empregados uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional, assente em planos de carreira que vão ao encontro dos seus desejos e aspirações, é que as organizações poderão contar com o empenhamento e contribuição dos recursos humanos que integram os seus quadros (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.357). Temos aqui a verdadeira essência da relação entre o Homem e a organização, um conflito e simultaneamente uma cooperação, em suma, as respostas na relação organização – indivíduo terão que passar necessariamente por um plano integrado de recursos humanos, pensado como parte integrante da estratégia geral da organização (Bilhim, 2004, p.227). As alterações estruturais das organizações conduziram-nas a uma estrutura linear (ou quase), não prevendo promoções na vertical. Em face desta situação, para atender às perspectivas dos indivíduos, as organizações sentiram necessidade de redefinir as carreiras dos seus colaboradores. É assumido que a carreira implica a existência de uma progressão do indivíduo, que pode ser medido através de três dimensões, que correspondem aos possíveis movimentos dentro de uma organização, tal como são descritos por Caetano e Vala (2002, p.432) citando Schein, e que poderemos sintetizar em: movimentos horizontais⁴, movimentos verticais⁵ e movimentos internos⁶. As três variáveis da carreira aqui sintetizadas representam simultaneamente o problema e a solução. Na impossibilidade de utilizar os “movimentos verticais” as organizações actualmente desenvolvem as carreiras recorrendo aos outros “movimentos”, horizontais e internos.

⁴ Crescimento em conhecimentos e capacidades. Os movimentos horizontais de carreira reflectem uma tendência generalizada por parte das organizações de fomentar a polivalência dos seus empregados.

⁵ Até ao topo da respectiva categoria profissional, o sucesso profissional é visto em função da obtenção do nível hierárquico máximo a que o indivíduo pode aspirar.

⁶ Obtenção de influência e poder. Um critério importante para avaliar o sucesso da carreira do indivíduo diz respeito ao poder informal que detém no interior da organização.

Ao abordarmos uma temática tão vasta como é a carreira, em qualquer organização, a revisão da literatura imerge-nos num conjunto infindável de conceitos, interdependências e possibilidades de abordagem, segundo os vários domínios das Ciências Sociais e de autores nacionais e estrangeiros que têm abordado esta temática e a que recorremos para estabelecer o enquadramento conceptual.

No entanto e para além das obras consultadas, a nossa investigação, fazendo fé na frase popular “a explicação para o que acontece na actualidade, encontra, frequentemente, as suas causas na história”, levou-nos a efectuar uma breve abordagem histórica da carreira dos Sargentos do Exército, que entendemos ser útil para o enquadramento do estudo e como abordagem inicial da problemática da carreira, que apresentamos no Apêndice A.

No mesmo enquadramento destacamos os vários trabalhos efectuados, sobre esta problemática ou concorrente com ela, para citarmos apenas aqueles que nos serviram como principal referencial, destacamos:

- **“Motivação dos quadros permanentes do Exército Português. Perspectivas”**. Este trabalho foi realizado pelo COR CAV Martins Barrento no âmbito do Curso Superior de Comando e Direcção (CSCD) 1989/1990. O autor aborda o tema da motivação, identificando, para os militares do QP, os factores geradores de motivação e de desmotivação. Analisa os factores que foram ganhando prevalência no meio militar sobre os valores militares e morais e alerta para a importância de manter os militares do QP motivados. Sem essa motivação não serão mais que simples consumidores de recursos.

- **“Subsídios para uma carreira - tipo dos Oficiais do QP do Exército”**. Este trabalho foi realizado pelo MAJ INF Barreiros dos Santos no âmbito do Curso de Estado Maior (CEM) 1995/1997. O autor aborda componentes da carreira, identificando desconformidades com a teoria expressa. Deixa patente ao longo do trabalho a falta de entrusamento sistémico da gestão de recursos humanos no Exército. Apresenta cenários de evolução no âmbito das carreiras e propõe, para as diversas origens de oficiais do QP, diferentes tipologias de carreiras.

- **“Desenvolvimento da Carreira dos Sargentos”**. Este trabalho foi realizado pelo MAJ INF Gonçalves Soares no âmbito do CEM 1997/1999. O autor efectua uma análise à situação da carreira dos Sargentos e dos seus constrangimentos, alertando para a situação criada nos quadros e na previsível deterioração da situação nesta categoria. Releva a necessidade de criação de saídas laterais, a revisão dos quadros orgânicos e medidas de recompensa. Defende o recurso ao recrutamento externo e a candidatos com qualificação académica civil. O desenvolvimento da carreira seria efectuado por uma carreira de comando em que nos pontos de estrangulamento

seria fomentada a saída para o exterior da Instituição ou para uma carreira técnica, num quadro próprio de acordo com as necessidades do Exército e a orientações dos sujeitos.

- **“Formação contínua dos QP do Exército após a formação militar”**. Este trabalho foi realizado pelo MAJ INF Barreno Branco no âmbito do CEM 1999/2001. O autor assume a importância de uma formação inicial estruturada em bases sólidas que permita aos militares adaptarem-se mais facilmente a solicitações novas e a mudanças futuras, sendo cada vez mais evidente que a exigência da educação e formação ao longo da vida assumirá relevância cada vez maior face às crescentes e multifacetadas missões para que é chamado. Considerando que a implementação duma política de formação dos recursos humanos deverá passar pela atempada definição das respectivas necessidades, reconhece que os cursos e estágios que se realizam no Exército não se enquadram num plano de formação que tenha decorrido duma análise dos desvios dos desempenhos ou de necessidades concretas decorrentes das políticas de aplicação dos recursos humanos.

- **“A Gestão dos militares na situação de reserva.”**. Este trabalho foi realizado pelo do MAJ INF PARA Santos Cordeiro no âmbito do CEM 2003/2005. O autor aborda o tema da reserva e a sua potenciação como elemento de gestão das carreiras por parte da Instituição e a gestão das perspectivas dos militares que não se revirem na Instituição Militar e/ou no tipo de actividade que desenvolvem, possibilitando a sua saída ou reconversão profissional.

- **“A Carreira do Oficial do QP do Exército.”**. Este trabalho foi realizado pelo do MAJ INF Vieira Pombo no âmbito do CEM 2003/2005. O autor aborda as carreiras dos oficiais do QP numa perspectiva de redefinição de forma a possibilitar a elevação da eficácia e profissionalismo do corpo de oficiais do Exército. Define o enquadramento funcional dos vários postos da categoria de Oficiais e propõe alterações ao EMFAR que a implementação do seu modelo implicaria.

Sentindo a necessidade prática e estrutural de sistematizar o estudo, tornando-o coerente, optámos por seguir, apesar de na sua essência ser transversal aos diversos autores consultados, a abordagem sistémica desenvolvida e apresentada por Chiavenato (2002). Este autor define o sistema de recursos humanos, subdividindo-o em subsistemas que se operacionalizam por processos, que sistematizamos no Apêndice B, tal como a tipologia de análise que seguimos nesta investigação. Os processos que pretendemos abordar neste estudo são os constantes no quadro 2.1. Ressalva-se também a ideia transversal a todos os autores consultados, segundo a qual a problemática dos recursos humanos não pode ser entendida e abordada isoladamente, uma vez que os vários subsistemas interagem entre si e quaisquer alterações num deles,

necessariamente terão repercussões em todo o sistema de recursos humanos, como sugere a imagem que apresentamos no Apêndice C. Abordaremos assim, neste contexto, os processos de recursos humanos seguintes:

Quadro 2. 1

Políticas e processos de recursos humanos

Políticas de recursos humanos	Processos de recursos humanos
Agregação de recursos humanos	- Recrutamento
Aplicação de recursos humanos	- Quadros de Pessoal - Análise e descrição de cargos - Planos de carreiras
Manutenção de recursos humanos	- Avaliação do desempenho - Remuneração
Desenvolvimento de recursos humanos	- Formação de recursos humanos

Fonte: Chiavenato (1999, p. 15) e (2002, p. 161)

A gestão de recursos humanos não diz respeito apenas às acções de atrair, mas também de formar, avaliar, desenvolver e manter os indivíduos. No entanto antes de tudo há que definir o enquadramento organizacional onde toda a problemática da carreira assenta e se desenvolve. É isso que pretendemos fazer de seguida

II.1. Dimensionamento de Quadros

As organizações para desenvolverem a sua actividade precisam de pessoas. Estas quando integradas na estrutura da organização constituem o Quadro de Pessoal (QPess). Assim, os QPess serão, em cada momento, a medida de equilíbrio entre a necessidade de realizar as tarefas e a necessidade em manter os custos com pessoal dentro dos valores definidos pela organização (Santos, 1997, 8). Por sua vez os QPess referem-se a cargos, funções ou tarefas e a sua criação numa organização resulta da necessidade de estabilizar conjuntos de actividades e tarefas, com determinada complexidade e grau de responsabilidade, por forma a organizar, na sua actuação interna e externa, a organização (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.311).

No caso do Exército os QPess têm limitações que lhe são impostas pelo Ministério da Defesa Nacional⁷. Enquadrado nos valores definidos, o General Chefe do Estado Maior de Exército (Gen CEME) define e aprova os Quadros Orgânicos de Pessoal (QOP)⁸, definindo, a partir dos QOP, as vagas por postos para cada QEsp.

⁷ Decreto-Lei n.º 202/93. Estabelece os números máximos de militares, por categorias e postos, a prestarem serviço no Quadro Permanente dos respectivos ramos.

⁸ Os QOP têm a sua tradução pormenorizada, descritos na sua gestão anual por Armas, Serviços e Especialidades, tomando a designação de Quadros Especiais.

Neste sentido os QOP são muito mais que um conjunto de vagas para serem ocupadas por militares com determinados postos. Consubstanciam, na prática, as possibilidades de desenvolvimento da carreira na própria Instituição. Vamos sistematizar, em linhas gerais, a implicação com os processos aqui abordados, dos QOP, no âmbito da carreira:

- recrutam-se indivíduos para suprir as necessidades em pessoal determinadas pela estrutura definida; estruturam-se carreiras, definindo postos (que materializam a progressão na carreira) com a criação de cargos/funções e atribui-se a estes um grau de responsabilidade dentro da Instituição; para os cargos /funções estabelecem-se níveis de exigência e de competências, conduzindo a uma especificação dos indivíduos a recrutar e o tipo de formação a ministrar; após a hierarquia relativa definida estabelecem-se índices remuneratórios; estabelece-se uma progressão sequencial de carreira em termos funcionais e de importância na Instituição.

Analisemos agora a actual situação dos QOP na categoria de Sargentos. Os efectivos máximos autorizados para as várias categorias encontram-se definidos legalmente, os quais apresentamos no quadro 2.2⁹:

QUADRO 2. 2
Efectivos autorizados versus Existências

Postos	Autorizados			Existentes		Existências
	Exército	Fora do Ramo	Total Autorizado	no Exército	fora do Ramo	No ramo e fora
	Dec-Lei 202/93	Desp 9875/97				
SMOR	84	2	86	87	114	201
SCH	321	60	381	320	75	395
SAJ	1338	50	1388	1423	83	1506
ISAR/2SAR	2371	20	2391	1945	374	2319
TOTAL	4114	132	4246	3775	646	4421

A análise dos valores constantes no quadro 2.2 mostra, de uma forma inequívoca, disfunções orgânicas actualmente existentes nos QPess, na categoria de Sargentos. As discrepâncias existentes entre os valores autorizados e os existentes mostram um excesso de militares nos postos mais elevados da categoria, em contraposição com um défice nos postos de Segundo-sargento (2SAR) e Primeiro-sargento (1SAR). Face a esta constatação consideramos importante esclarecer, onde se encontram as desconformidades. Foi essa análise que efectuámos no Apêndice D e que, resumidamente, nos permite concluir que os valores autorizados para fora do Exército¹⁰ encontram-se desfazados da realidade, nomeadamente nos postos de Sargento-mor (SMOR), Sargento-chefe (SCH) e Sargento-ajudante (SAJ).

⁹ Este quadro reflecte a situação da totalidade do universo de Sargentos e não apenas o universo considerado no âmbito do estudo.

¹⁰ Despacho n.º 9875/97. Estabelece o quantitativo de militares a prestar serviço fora do ramo.

Para uma análise ainda mais pormenorizada da situação apresentamos, no Apêndice E, a comparação entre os efectivos autorizados nos QEsp e as existências nos mesmos por postos.

Relevamos aqui uma constatação que entendemos dever ser tida em conta. A gestão dos efectivos de Sargentos do QP é necessariamente um exercício extremamente difícil, desde logo, pela desproporcionalidade que as vagas definidas, por postos materializam. Particularizando, para um efectivo¹¹ de 2371 em 2/1SAR, as vagas para SAJ são de 1338, evidenciando uma proporção, sensivelmente, de 2 (1,7) para 1, no entanto esta situação agrava-se com as vagas para SCH a “descerem” para 321, implicando uma proporção de cerca de 4 (4,1) para 1, continuando esta tendência para SMOR, com 84 vagas, apresentando uma relação igualmente de 4 (3,8) para 1. Sumarizando, entre os efectivos definidos para 2/1 SAR e SMOR existe uma relação de 28 para 1¹². Estará aqui materializado um dos problemas do desenvolvimento da carreira de Sargentos?

A revisão da literatura e as entrevistas realizadas conduziram-nos à constatação de que os QOP do Exército são “construídos ao contrário” do que a teoria expressa, ou seja, não se parte da missão para chegar aos “números necessários”, mas dos “números autorizados” para chegar aos QOP para cumprir a missão Institucional. No entanto, a análise comparativa entre os efectivos dos QOP definidos e os efectivos existentes leva-nos a questionar quais as reais necessidades em Sargentos do QP do Exército, nomeadamente para o desempenho fora do Ramo (atribuídas ao Exército). A definição desse efectivo é fundamental para definir ou redefinir toda a enquadrante dos recursos humanos do Exército, e consequentemente, da carreira dos militares e da sua gestão.

Para além do aspecto focado, a transformação em curso no Exército¹³ e a consequente redefinição da sua estrutura, reforçada com a publicação do decreto-lei nº 166/2005, pelas implicações que envolve no desenvolvimento das carreiras (tratado, mais em pormenor no subcapítulo II.6.4 deste estudo) implicará, necessariamente, a breve prazo uma redefinição dos QOP.

Estruturadas as necessidades, a partir dos quadros orgânicos, existe a necessidade Institucional e de organização do trabalho de dotar de enquadramento funcional os cargos/funções na estrutura definida. Esta temática leva-nos a abordar o processo de análise e descrição de funções, no subcapítulo seguinte.

¹¹ Os valores apresentados são, apenas, as vagas autorizadas para o Exército.

¹² Tomando como exemplo a situação da categoria de oficiais a proporção é significativamente diferente. De Subalterno/capitão para Major situa-se nos 3 para 1, de major para Tenente-coronel é de 2 para 1 e deste posto para Coronel é de 2 para 1. Em resumo entre Subalterno/Capitão e Coronel é de sensivelmente 10 para 1.

¹³ EME, cit. 1.

II.2. Análise e descrição de funções

A análise de funções é fundamental para a definição das características que o indivíduo deve possuir para lhe permitir desempenhar com sucesso as tarefas de um determinado posto de trabalho. Segundo Bilhim (2004, p.220) “*A análise de funções concentra-se em quatro áreas: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas, condições de trabalho*”. O mesmo entendimento tem Chiavenato (2002, p.305), embora defina este conceito de uma forma mais abrangente ao considerar que o âmbito da análise de funções se prende com o estudo e determinação dos requisitos qualitativos, das responsabilidades envolvidas e das condições exigidas pelo cargo, para que o seu desempenho seja o adequado. Desta forma, a análise e a descrição de funções representam a base para os processos de gestão de recursos humanos da organização, além de fornecer a informação aos responsáveis sobre os conteúdos e especificações dos cargos da sua responsabilidade (Chiavenato, 2002, p.319).

Nesta perspectiva, vamos de seguida abordar a análise e descrição de funções em contexto militar, designadamente no Exército, e efectuar de seguida uma breve análise da Marinha, da Força Aérea e ainda abordar o exemplo do Exército americano.

II.2.1. A análise e descrição de funções no Exército

Para a categoria de Sargentos encontramos na legislação que rege a condição militar e a carreira militar¹⁴ uma descrição de funções genérica¹⁵, ressaltando da análise que a cada posto está associado um conjunto de funções-tipo a desempenhar. Funcionalmente é definido que: “*Na estrutura orgânica das forças armadas os militares ocupam cargos e desempenham funções que devem corresponder aos seus postos*”¹⁶. De uma forma geral, os cargos e funções encontram-se sistematizados sendo atribuído a cada posto um emprego genérico e enquadrante na estrutura orgânica do Exército¹⁷. Desta situação infere-se que a competência para os desempenhar está associada à posição hierárquica, materializada no posto, resultando num perfil genérico (Santos, 1997, p.15). Em termos latos funcionais os Sargentos do QP destinam-se ao exercício de funções de comando, chefia e executivas¹⁸. Não obstante este enquadramento legal, a descrição de funções apresenta-se bastante vaga e sem contornos definidos não permitindo, ao Sargento, saber o que irá fazer, como o irá fazer e quando o irá fazer (Santos, 1997, p.15).

¹⁴ Lei n.º 11/89 de 1 de Junho. Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.

¹⁵ Decreto-Lei n.º 197-A/2003 de 30 de Agosto. Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

¹⁶ Lei n.º 11/89, cit. 14, p. 2096, Art.º 10º.

¹⁷ Decreto-Lei n.º 197-A/2003, cit. 15, Art.º 273º.

¹⁸ Decreto-Lei n.º 197-A/2003, cit. 15. Análise cruzada dos Artº 34º, 35º, 36º, 37º, 38º e 273º.

Mas será a descrição de funções entendida como uma lacuna funcional? Constatamos que o Exército é actualmente uma das poucas instituições militares (ou a única) que não possui uma análise e descrição de funções dos seus cargos¹⁹. Parece assim existir uma lacuna que urge colmatar, desde logo pelas implicações e indefinições que induz nos restantes processos de recursos humanos. Nesse sentido, para melhor expressarmos a sua importância, vamos enquadrar a análise e descrição de funções na sua relação biúnivoca com outros processos que desenvolvemos neste estudo. Assim, permite atribuir um enquadramento de competências e emprego aos cargos e permite hierarquizá-los na estrutura Institucional; permite estabelecer um referencial de competências desejáveis para o recrutamento; estabelecendo as competências para os cargos, orienta a formação para as que terão que ser ministradas pela Instituição; permite ainda orientar tabelas remuneratórias, etc.

II.2.2. Análise e descrição de funções – Outras realidades

A Marinha dispõe de uma “*ficha de cargo*”, que contém elementos que poderemos considerar uma forma de análise e descrição de funções. No entanto o seu detalhe é pouco efectivo, apresentando uma abrangência demasiado genérica na delimitação das tarefas do cargo. No Anexo A apresentamos um exemplo.

Por sua vez a Força Aérea efectuou em 1995 a sua análise e descrição de funções²⁰, apresentando-se esta muito completa, definindo para cada cargo/função para além da descrição das tarefas que lhe competem, o posto, as qualificações obrigatórias, as qualificações desejáveis, o nível linguístico, etc. No Anexo B apresentamos dois exemplos.

O Exército americano constitui-se como “escola e referencial” para os outros Exércitos. A descrição de funções ou “job description” é referencial e enquadrante do trabalho do militar americano. O desenvolvimento da carreira gravita em torno da análise de funções dos diversos cargos que o militar ocupa, pelas implicações directas que advêm de uma avaliação baseada nas tarefas do cargo.

Abordada a análise e descrição de funções e tendo definido por cargo/função a “essência do trabalho”, estamos em condições de estabelecer, qualitativamente, as necessidades, actuais e futuras, permitindo à organização escolher o homem “que precisa”. Nesse sentido, vamos

¹⁹ Na entrevista realizada ao Director do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), foi-nos transmitido que aquele Orgão se encontra, neste momento envolvido num projecto com a finalidade de efectuar a análise e descrição de funções das diversas categorias de militares do Exército, estando em fase final a definição do estudo relativo ao Oficial, na continuação desse projecto serão efectuadas a análise e descrição de funções do Sargento. A consecução deste projecto permitirá colmatar a lacuna identificada neste âmbito.

²⁰ Estas “fichas” de cargos/funções são parte integrante dos Regulamentos da Força Aérea (RFA), existentes nos diversos UU/EE/OO.

abordar de seguida o recrutamento. Quem recrutar? Com que competências? Estas seriam certamente perguntas mais simples de responder se existisse uma análise e descrição de funções.

II.3. Recrutamento de recursos humanos

“As pessoas e as organizações não nascem juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar os seus esforços” (Chiavenato, 1999, p.82). Estabelecem, assim, um processo contínuo de estudo mútuo, em que as pessoas procuram conhecer, formar opiniões e seleccionar as organizações e, por sua vez, as organizações procuram atrair e obter informação acerca das pessoas para decidir sobre o interesse, ou não, em admiti-las. É neste contexto que o recrutamento assume um papel determinante, pois refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preencham o perfil da função e reúnam condições para ingressar na organização (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.313). Na essência trata-se de *“...divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas”* (Chiavenato, 1999, p.82).

Por outro lado as organizações, tendo definido as suas necessidades em recursos humanos com determinadas competências e habilidades, iniciam o seu processo de recrutamento focalizado para os recursos humanos de que já dispõe, para o exterior na procura de perfis de que não dispõe, ou de uma forma mista entre os seus recursos e os exteriores. Em suma, o tipo de recrutamento que melhor se aplica a uma determinada organização depende de um conjunto de factores e circunstâncias que variam de organização para organização, como o seu enquadramento social, as questões temporais, a sociedade onde a organização está inserida, os objectivos a alcançar ou a desenvolver, etc. No Apêndice F apresentamos, a título de informação complementar, a caracterização e as vantagens e desvantagens dos vários tipos de recrutamento - recrutamento interno, externo e misto. Analisemos agora como este processo é desenvolvido no Exército.

II.3.1. Recrutamento no Exército

Este processo, que numa primeira análise pode parecer pouco importante e inócuo, se observado com maior acuidade teremos a noção da sua real importância. Alterações no processo de recrutamento modificam significativamente a tipologia do candidato a recrutar, a tipologia da formação e em última análise, altera (ou pode alterar) a tipologia de emprego da própria categoria onde o militar vai ser integrado.

O recrutamento para a categoria de sargentos do QP é feito por concurso de admissão, nos termos previstos em legislação própria, adaptado às realidades sociais e de acordo com as necessidades do Exército. As habilitações exigidas têm vindo a ser modificadas²¹, assim como o universo de cidadãos recrutáveis²². Actualmente o recrutamento tem seguido uma tipologia interna²³, estando esta “prática” em contradição com a legislação²⁴, embora em sintonia com o praticado nos outros ramos das FA.

O recrutamento para o Exército assume uma importância fulcral, no contexto Institucional, devendo ser cuidadosamente conduzido, na medida em que pressupõe a criação de um vínculo longo entre o homem e a Instituição²⁵ e vai permitir a obtenção dos recursos humanos que a Instituição necessita e que disporá para atingir os seus objectivos futuros. A origem dos candidatos permite, ou não, o conhecimento prévio de determinadas capacidades, habilidades, comportamentos e uma identificação com a cultura institucional. Serão estas razões que levam as Instituições militares a optar por um recrutamento do tipo interno? Estas vantagens não poderão ser potenciadas por parte do Exército, com vista a intervir como factor qualitativo no processo de recrutamento? Analisemos de seguida outras realidades militares no que concerne ao recrutamento.

II.3.2. O recrutamento – outras realidades

A situação na Força Aérea e Marinha portuguesas é similar à verificada no Exército, recorrendo ao recrutamento interno, existindo no entanto algumas diferenças que de uma forma sumária apresentamos.

A Marinha tem particularidades, por este ramo das FA possuir uma carreira de praças do quadro permanente e, até à cerca de quatro anos a esta parte, o Curso de Formação de Sargentos ser um desenvolvimento institucional da carreira de praças. A título de exemplo, para o Curso de Formação de Sargentos 2005/2006 foram admitidas a concurso praças QP e Primeiros Marinheiros em Regime de Contrato (RC), que satisfizessem as seguintes condições²⁶: quatro

²¹ Desde a 4ª Classe durante o período da Guerra do Ultramar, o 6º ano nos cursos, em Lamego, de 1977 a 1984 e o 9º ano de escolaridade ou equivalente a partir de 1985 até 2003.

²² Resumia-se aos militares que tivessem cumprido ou a cumprir o serviço militar, das categorias de Praças e Sargentos. No concurso de admissão de 2002, a tipologia do candidato recrutável mudou substancialmente. Em termos de habilitações literárias mínimas passou a ser considerado o 12º ano e considerados como cidadãos recrutáveis os já anteriormente considerados e candidatos civis sem qualquer formação militar.

²³ Podendo ser originários de qualquer ramo das FA.

²⁴ Decreto-Lei nº 197-A/2003, cit. 15. Artº 262º - “Sargentos e praças em RC, praças dos QP, candidatos civis”.

²⁵ Actualmente 36 anos de TSM ou 55 anos de idade. O Decreto-Lei nº 166/05 de 22 de Setembro, vem estabelecer 36 anos TSM e 55 anos de idade, no entanto estabelece um regime transitório até 2016.

²⁶ Dados fornecidos pela 1ª Repartição da Marinha Portuguesa, em entrevista exploratória, concedida pelo Capitão de Fragata Mendes Saraiva, efectuada em 01 de Junho de 2005.

anos de serviço efectivo completos até 01 de Outubro de 2005, 11º ano de escolaridade²⁷ e idade não superior a trinta e nove anos em 01 de Janeiro de 2004.

A Força Aérea recruta militares com o 9º ano para um curso de 3 anos e com o 12º ano para curso com 1 ano.

O Exército dos EUA tem uma filosofia muito própria no recrutamento para a categoria de Sargentos. Possuindo um modelo totalmente profissionalizado, adopta exclusivamente o tipo de recrutamento interno, a partir da categoria de praças, sendo a proposta de aceder à categoria de Sargento (frequentar o curso), efectuada pelo comandante de Batalhão.

O Exército de Espanha admite, para acesso à “Academia General Básica de Suboficiales del Ejército de Tierra”, exclusivamente o recrutamento do tipo interno²⁸.

O Exército de Itália apresenta-se como paradigmático, porquanto possui dois tipos de Sargentos na categoria. A categoria de Sargentos é composta por “Sergenti” e “Marescialli”. Entre estes dois tipos de Sargentos existe uma hierarquia, representado o “Marescialli” o tipo superior, com perspectivas de atingir o topo da categoria. O “Sergenti” é uma continuação natural da carreira de praças voluntários do serviço permanente, sendo o recrutamento para esta categoria exclusivamente do tipo interno. O acesso ao curso para “Marescialli” é aberto a civis e militares, inclusivamente a “Sergenti” (para os militares as vagas encontram-se limitadas a cerca de 10% do total), constituindo-se como um recrutamento do tipo misto²⁹.

Terminado o recrutamento e sendo as pessoas integradas na organização, existe a necessidade de lhe ministrar os saberes, tornando-se imprescindível abordar o processo de formação, o que faremos de seguida.

II.4. A formação

Com a Revolução Industrial surgiu a fórmula “o homem certo para o lugar certo”, mas a impossibilidade real de encontrar homens com as capacidades e habilidades para todas as funções/cargos “levantou” a necessidade da existência de uma formação para “dar as habilidades necessárias”. É nesta adaptação do indivíduo às necessidades, em habilidades e competências, que se encontra a natureza estratégica assumida hoje pela formação nas organizações. O

²⁷ É intenção da Marinha Portuguesa, para o concurso de 2006, exigir o 12º ano de escolaridade. Informação transmitida em entrevista exploratória, concedida pelo Capitão Fragata Mendes Saraiva,, efectuada em 01 de Junho de 2005.

²⁸ **ESPAÑA.** LEI n.º 17/1999. 1999-05-18. Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica. ISBN 84-7823-659-7. Informação complementada e esclarecida com a entrevista, exploratória, realizada em 07 de Julho de 2005 ao Adido Militar de Espanha, TEN COR INF D. Leira Alcaraz.

²⁹ A síntese apresentada decorreu da consulta do Site da “Scuola Sottufficiali dell Esercito”, disponível em: <http://www.esercito.difesa.it/sisti/scuole/Viterbo/index.htm> e de esclarecimentos adicionais prestados pelo CAP INF Luigi Iorio, do Exército Italiano e aluno do CEM 2004/2005.

ambiente de mudança em que as organizações se inserem actualmente implica uma permanente preocupação com o desenvolvimento dos seus recursos humanos. É hoje consensual que a formação deixou, no actual contexto, de ser uma etapa escolar organizada de aprendizagem e passou a ser um processo contínuo que fundamenta um projecto de realização individual. Os indivíduos são promotores activos da sua própria formação, em cada momento ou em períodos específicos da sua vida. Assim a formação apresenta-se, cada vez mais, como um processo transversal destinado a adquirir “competências” com interesse para a Instituição e para o indivíduo, na perspectiva de garantir a “empregabilidade”³⁰. Em virtude do contexto de mudança que se vive motivado pela (r)evolução nas relações organização - colaborador, é assumido que: “À estabilidade sucedeu a empregabilidade ou, se quisermos, o valor de mercado, resultante da necessidade de actualização permanente para que um profissional mantenha a possibilidade de encontrar trabalho alternativo.” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.156). Neste ambiente, de constante mudança, a formação assume uma postura pragmática, sempre enquadrada por uma exigência de “custo-eficácia”, ministrando as competências enquadrantes à generalidade dos indivíduos e particularizando a formação específica de acordo com as necessidades organizacionais e individuais. Este conceito, na sua aplicação prática, visa ministrar a cada indivíduo a formação de que precisa no tempo oportuno. É neste ambiente externo que o Exército está integrado. Vejamos de seguida se enquadra o seu processo formativo segundo estes princípios.

II.4.1. A formação no Exército

A formação académica, humana e militar dos QP do Exército é uma prioridade subordinada aos valores da Instituição e aos objectivos nacionais, que devem acompanhar as exigências de carácter científico, técnico e cultural (Agapito, 2002, p.81).

No desenvolvimento da carreira a formação encontra-se estabelecida na legislação enquadrante da condição militar³¹, definindo que os militares “têm o direito e o dever de receber formação de actualização, reciclagem e progressão, com vista à sua valorização humana e profissional e à sua progressão na carreira”. Actualmente a formação institucional do Sargento do QP assume uma tipologia eminentemente militar³², consubstanciada no CFS³³ e na formação

³⁰ Actualmente a formação tem uma preocupação cada vez mais abrangente, visando garantir um conjunto de competências e a possibilidade de a organização “utilizar” o indivíduo em mais que uma função/cargo ou de lhe atribuir maiores responsabilidades na própria organização. Por outro lado esse mesmo indivíduo fica detentor de uma série de conhecimentos e de competências que lhe permitem mudar de organização para exercer o seu trabalho.

³¹ Lei n.º 11/89, cit. 14. Art.º 12º.

³² O facto de o curso ministrar disciplinas de âmbito civil não altera nem contraria o facto da tipologia da formação ser de cariz militar.

durante a carreira³⁴, sendo um processo contínuo e permanente, intimamente ligado à própria progressão na carreira³⁵. A formação não é um fim em si mesma. Do ponto de vista do Exército, visa garantir aos seus quadros as competências para ocuparem cargos/funções de maior importância e responsabilidade na estrutura da Instituição³⁶. Assim, actualmente, a formação é essencialmente militar e virada para as necessidades da Instituição, não providenciando, pelo menos directamente, equivalências reconhecidas ou compatíveis com o mercado de trabalho, e como tal não garantindo empregabilidade. Por outro lado a formação, como cerne do desenvolvimento de habilidades e capacidades, tem que estabelecer concretamente os objectivos, quem formar e para fazer o quê³⁷, partindo de “lacunas” identificadas pela instituição³⁸ e que se inscrevem nas perspectivas e expectativas do indivíduo³⁹. Poderão estas duas “necessidades” ser compatibilizadas, como defende Madeira⁴⁰ (2004, p.245-258), e ser a Instituição a fomentar e/ou ser ela própria a promotora de uma formação com vista à empregabilidade (externa ou interna) do militar? Não encontramos, na realidade, actual da formação no Exército, uma orientação que vá ao encontro da temática abordada. Assim impõe-se a questão: estará, actualmente, a formação adaptada às necessidades da Instituição em face do contexto generalizado de mudança?

II.4.2. A Formação – outras realidades

A Marinha e a Força Aérea têm um tipo de formação na mesma linha do Exército, no entanto com uma aplicação prática diferente. O curso de formação inicial tem na Marinha a duração de um ano lectivo, enquanto a Força Aérea apresenta dois tipos de cursos de Sargentos, um com a duração de um ano para os candidatos recrutados com o 12º ano e outro de três anos para os

³³ Actualmente com uma duração de dois anos lectivos. O primeiro frequentado na Escola de Sargentos do Exército e o segundo nas Escolas Práticas dos respectivos quadros especiais.

³⁴ Decreto-Lei n.º 197-A/2003, cit. 13. Art.º 275º. alínea b) - *Cursos de Promoção* - destinados a habilitar o militar com os conhecimentos técnico-militares necessários ao desempenho de cargos e exercício de funções de nível e responsabilidade mais elevados, sendo condição especial de acesso ao posto imediato e de avaliação obrigatória. Consideram-se os seguintes: Curso de Promoção a Sargento Ajudante e - Curso de Promoção a Sargento Chefe.

Art.º 275º alínea c) - *Cursos de especialização ou qualificação* - destinados a ampliar ou melhorar os conhecimentos técnicos do militar, por forma a habilitá-lo ao exercício de funções específicas para as quais são requeridos conhecimentos suplementares ou aptidões próprias.

Art.º 275º alínea d) - *Cursos de actualização* - destinados a reciclar os conhecimentos do militar, visando a sua adaptação à evolução técnico-militar;

³⁵ A carreira militar constitui-se assim no exemplo prático de uma “profissão” onde se exige uma formação específica e continuada para o desenvolvimento profissional.

³⁶ Pelo que se estranha que nos QOP aprovados exista um número tão elevado de cargos/funções a serem desempenhados por um posto e o posto anterior quando existe uma formação entre os dois

³⁷ Ressalvada, mais uma vez, a análise e descrição de cargos e funções.

³⁸ Decorrente, num processo integrado e dinâmico, da avaliação do desempenho.

³⁹ O desejável será conciliar no processo formativo as duas “necessidades”.

⁴⁰ Este assunto é desenvolvido numa perspectiva de aplicação aos militares que não pertencem ao QP, no entanto é transversal a todos os militares.

candidatos com o 9º ano de escolaridade. Durante a carreira apenas existe um curso de promoção, de SAJ para SCH, quer na Marinha quer na Força Aérea.

Entendemos analisar ainda o exemplo do Exército dos EUA porque se apresenta como caso de estudo para muitos exércitos. Desde logo a tipologia da formação é um exemplo da aplicação do que desenvolvemos na teoria. A formação militar é a considerada estritamente necessária para o exercício da função⁴¹ (Rush, 2003, p.19). A Instituição incentiva os militares a desenvolverem uma formação civil, em estabelecimentos civis ou militares, premiando essa formação com pontuação que se torna importante quando o militar é apreciado para ser promovido, sendo valorizados os graus académicos, como condição preferencial para acesso aos postos mais elevados da categoria⁴². Resulta, assim, que a formação Institucional e exterior é uma parte importante na estruturação e desenvolvimento da carreira do Sargento dos EUA, garantido a Instituição a formação para os cargos/funções que o militar vai desempenhar e promovendo as condições motivacionais para o militar desenvolver uma formação civil, garantindo desta forma a empregabilidade.

Mas neste contexto é imprescindível para qualquer organização dispor de “instrumentos de medida” do desempenho dos seus elementos e fazer um diagnóstico das suas próprias práticas. Numa primeira fase, em relação ao pessoal, para os poder distinguir, premiar e identificar os mais válidos. Numa segunda fase como auto avaliação organizacional, validando, desta forma as suas políticas de recursos humanos. Neste contexto, no âmbito do subsistema manutenção, abordaremos de seguida o processo de avaliação do desempenho.

II.5. Avaliação do desempenho

Os sistemas de avaliação de desempenho ocupam um lugar fundamental no conjunto das ferramentas da gestão de recursos humanos. Servem, entre outros, para validar os métodos de recrutamento utilizados pela organização e para medir o contributo individual e das equipas para o alcance dos objectivos organizacionais, permitindo também identificar o potencial dos colaboradores e diagnosticar as reais necessidades de formação. (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.335).

Segundo Chiavenato (2002, p.332) a avaliação do desempenho não deverá ser um fim em si mesma e por existir não garante alcançar os objectivos estabelecidos pela organização. Deve ser

⁴¹ A título de exemplo a formação inicial, equivalente ao Curso de Formação de Sargentos, tem a duração de quatro a seis semanas.

⁴² ARMY REGULATION 623-205. Noncommissioned Officer Evaluation Reporting System. 15 de Maio de 2002 do Department of the Army. Complementado e esclarecido com a entrevista exploratória ao Staff Seargent Jackson em 7 de Julho de 2005.

encarada como um meio, ou uma ferramenta, para melhorar os recursos humanos da organização. Uma avaliação de desempenho objectiva e equitativa implica *à priori* que o indivíduo saiba o que se espera dele, quais as tarefas a desempenhar; quais os parâmetros de avaliação e qual a calendarização dos resultados. Serve ainda para sedimentar na organização um clima de justiça e objectividade na avaliação. (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.353).

Abordemos, agora, esta temática no âmbito do Exército e, de seguida, em outros ambientes militares.

II.5.1. A avaliação do desempenho no Exército

Este tema é, certamente, um dos mais polémicos e discutidos no Exército. Se o sistema de avaliação em vigor avalia desempenho, ou se a avaliação que é efectuada incide, primordialmente, sobre características pessoais, mérito e potencial, não avaliando ou dando pouco ênfase ao desempenho, este é um assunto que não é pacífico e que divide opiniões.

A revisão da literatura apresentada ressalva as características de uma avaliação do desempenho. Para que o militar possa ser avaliado no seu desempenho tem que estar perfeitamente definido o seguinte: saiba o que se espera dele, quais as tarefas a desempenhar e quais os parâmetros de avaliação, o que pressupõe, *à priori*, a existência de uma análise e descrição das funções. Face a esta definição coloca-se-nos a dúvida: fará o Exército uma verdadeira avaliação do desempenho?

A avaliação, no Exército, está enquadrada legalmente no EMFAR, operacionalizada no SAMME e regulamentada no RAMME⁴³. Analisando os instrumentos de avaliação em uso, Santos (1997, p.31) afirma que “*O SAMME parece ter como pano de fundo as promoções por escolha*”. A nossa concordância com esta afirmação leva-nos a inferir que, de acordo com os conceitos apresentados, a avaliação efectuada no Exército prefigura-se uma tipologia centrada no mérito e no potencial e não no desempenho. Para existir uma avaliação do desempenho, esta teria que ser baseada em factores mensuráveis, que no caso do Exército não se encontram definidos. Por outro lado implicaria consequências ou acções por parte da Instituição, nomeadamente, levantamento das necessidades de formação identificadas, incentivo salarial e vantagens “perceptíveis” nas promoções. Quanto ao primeiro ponto, não nos parece que a

⁴³ Portaria n.º 1246/2002. do MDN de 7 de Setembro. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército. Artº 4º - “*Permitir que o mérito do militar tenha a devida importância no desenvolvimento da carreira, possibilitando a selecção dos mais aptos para o desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade*” e “*Fornecer ao órgão de administração e direcção de pessoal informação que permita avaliar e corrigir ou actualizar, com oportunidade, as políticas de recrutamento e selecção, de formação e aperfeiçoamento, de promoção e nomeação para o desempenho de cargos e o exercício de funções*”.

avaliação desenvolvida tenha como consequência directa qualquer acção de formação. Quanto ao incentivo salarial, pelo desempenho, muito utilizado nas organizações empresariais, não tem paralelo na Instituição, ainda que o mesmo esteja previsto no EMFAR⁴⁴, embora, até ao momento, não tenha sido regulamentado⁴⁵. Surge-nos nesta análise outra questão: sentirão os militares da categoria de Sargentos que a adopção de um sistema de avaliação do desempenho é necessário?

Neste contexto, em 2004, é lançado um novo dado nesta problemática, que a curto prazo terá repercussões na Instituição Militar e na avaliação dos militares: com a publicação da Lei nº 10/2004 de 22 de Março⁴⁶, que institui a aplicação da avaliação do desempenho para todos os organismos do Estado, a partir da imposição de um novo sistema, o “Sistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)”. Importa ressaltar que o objectivo principal do SIADAP é desenvolver as capacidades dos agentes da Função Pública e apresenta como objectivos secundários ser a base para as promoções e pagamento de suplemento salarial, assumindo para o mesmo cargo/função vencimentos diferenciados, de acordo com o nível do desempenho. Para ilustrar este sistema de avaliação, que poderá ser uma realidade no Exército para os militares a curto prazo. Para conhecimento e/ou esclarecimento, apresentamos um exemplo no Anexo C. No entanto esta realidade levanta-nos outra questão: qual será exactamente o impacto e qual a abrangência de aplicação, no Exército, do SIADAP ou de um sistema de equivalente?

II.5.2. A avaliação do desempenho – outras realidades

Analizando o sistema existente consideramos que, na prática, a avaliação se congrega e materializa na Ficha de Avaliação Individual (FAI). Nesse sentido consideramos que será mais profícuo uma comparação, embora de forma resumida, da avaliação em uso no Exército com os sistemas similares em uso na Marinha e na Força Aérea, que apresentamos no Apêndice G, no sentido de verificar se algum avalia efectivamente desempenho. Sumarizando e sem prejuízo da consulta do referido apêndice, constatamos que existe uma tentativa de avaliar o desempenho, por parte da Marinha e da Força Aérea integrado nas FAI, no entanto os dois factores que consubstanciam essa avaliação, perdem expressividade no conjunto total dos factores avaliados, o que nos leva a considerar que não existe uma avaliação do desempenho efectiva.

⁴⁴ Decreto-Lei n.º 197-A/2003, cit. 15. Art.º 20º e 120º.

⁴⁵ Salientam-se, por exemplo, as excepções para os Paraquedistas/ Areotransportados e tripulações das aeronaves.

⁴⁶ Institui o Sistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), regulamentado pelo Dec. regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de Maio.

A avaliação do desempenho no Exército dos EUA é o ponto fulcral da avaliação dos militares e consequentemente de todo o desenvolvimento da carreira dos militares⁴⁷. A avaliação dos militares da categoria de Sargentos é efectuada tendo por base a descrição do cargo, normalmente referida como “job description”, de que apresentamos um exemplo “preenchido” no Anexo D. A avaliação de desempenho é efectuada anualmente e baseada na “job description”, como é perceptível pela análise do impresso da avaliação do desempenho preenchido e apresentado no anexo acima citado, representando o principal factor a ser tido em conta para a promoção ao posto seguinte⁴⁸.

Quanto ao Exército de Espanha, a revisão documental⁴⁹ levou-nos a considerar, apesar das diferenças óbvias das fichas de avaliação individual, que não existem diferenças substanciais em relação ao Exército Português. A avaliação tem uma tipologia igualmente ampla, avaliando mérito, características individuais e potencial, mas não aborda com acuidade especial o desempenho no cargo.

No seguimento do estudo e porque o factor monetário é fundamental e indissociável quando abordamos a problemática das carreiras, abordaremos, sumariamente, de seguida a remuneração.

II.6. A remuneração

“A criação e a manutenção de uma relação de trabalho por um período alargado pressupõe a existência de um mínimo de convergência entre o que são os interesses da organização e os do indivíduo.” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.385). Nesta frase é relevada a necessidade de uma remuneração, minimamente interessante e competitiva, como garantia de uma estabilidade de vida aceitável sendo, certamente, requisito básico de bem estar, incontornável da sociedade actual. Os sistemas de recompensa, onde a remuneração se insere e constitui o elemento mais perceptível e mensurável, desempenham um papel primordial na relação empregado-organização, servindo como meio de aprofundar e reforçar a mesma e ainda reter e motivar os indivíduos (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.385).

Face a este enquadramento teórico, abordemos esta temática no âmbito do Exército português e de Exércitos estrangeiros.

⁴⁷ Entrevista realizada em 07 de Julho de 2005 ao Staff Seargent Jackson. Segundo o seu testemunho, “...a dimensão do Exército americano e a sua dispersão implica que o desempenho seja o factor mais valorizado no desenvolvimento da carreira dos Sargentos”.

⁴⁸ Army Regulation 623-205. cit. 46.

⁴⁹ Complementada com a entrevista exploratória ao Adido Militar de Espanha TCOR INF D. Leira Alcaraz.

II.6.1. A Remuneração no Exército

O sistema retributivo, típico de uma estrutura hierarquizada, é baseado primordialmente na função⁵⁰, na antiguidade, visando produzir uma certa estabilidade de emprego (Caetano e Vala, 2002, p.417). Esta é, em suma, a filosofia que preside à remuneração no Exército, baseada no posto. Em cada posto existe uma progressão remuneratória com o tempo de permanência⁵¹. Convém também, neste âmbito, referir que o enquadramento legislativo prevê atribuir remuneração diferenciada em função de “....qualificações adquiridas e situações particulares de penosidade e risco acrescido e risco inerentes às funções exercidas, designadamente as de comando.”⁵² existindo algumas excepções, de que destacamos a título de exemplo para os pilotos e tripulações de aeronaves⁵³ e para os militares paraquedistas/aerotransportados⁵⁴.

A análise às tabelas indiciária e remuneratória, expressas no Apêndice H, releva-nos algumas situações que entendemos desenvolver. A diferença entre o primeiro posto da carreira e o último escalão do topo da categoria é de "apenas" 816,02 euros, valor pouco significativo, se atendermos existir uma vida de trabalho e dedicação até alcançar o posto de SMOR, relevando o facto de a generalidade da categoria de Sargentos não atingir este posto. Por outro lado é perceptível uma preocupação do legislador em garantir uma progressão remuneratória nos postos de maior permanência (1SAR e SAJ), no entanto, a materialização prática desta "intenção" resulta muito ténue cifrando-se (do 1º ao 5º escalão), para os 1SAR, em 111,55 euros e para os SAJ em 140,69 euros. A consulta da tabela remuneratória da categoria permite-nos constatar que a remuneração não pressupõe indexação a nenhum outro factor para além do posto. Em suma, actualmente apenas com a promoção se materializa o desenvolvimento material (remuneratório) e social (interno e externo) do Sargento.

II.6.2. Remuneração - Outras realidades

A remuneração é comum aos três ramos das FA, pelo que não se justificam comparações. No entanto, noutros exércitos a situação que encontrámos é distinta. No Exército dos EUA, a remuneração é acrescida de um complemento em função de qualificações militares⁵⁵, quando no desempenho das mesmas, ou de âmbito civil⁵⁶ e que sejam consideradas de interesse para a

⁵⁰ Estando esta indissociavelmente ligado ao posto.

⁵¹ Decreto-Lei n.º 197-A/2003, cit. 15. Artº 120º - “O militar na efectividade de serviço tem direito a remuneração base adequada ao respectivo posto e tempo de permanência...”.

⁵² Decreto-Lei n.º 197-A/2003, cit. 15. Artº 20º.

⁵³ Decreto-Lei nº 258/90 de 16 de Agosto – Regula o suplemento de serviço aéreo.

⁵⁴ Decreto-Lei nº 180/ 94 de 29 de Junho - Regula o suplemento de serviço aerotransportado.

⁵⁵ Cursos de Operações Especiais, Paraquedismo, etc.

⁵⁶ Qualificações académicas, qualificações linguísticas, etc.

Instituição e aplicadas em cargos/funções onde exista necessidade ou mais valia. No Exército de Espanha existe um complemento de remuneração, em cargos/funções definidos, de acordo com a importância relativa da função.

II.7. O desenvolvimento de carreiras

O contexto das sociedades actuais levou a atribuir à carreira uma nova dimensão, surgindo agregado a este termo uma multiplicidade de abordagens. Deparamo-nos desde logo com a falta de consenso ao nível do significado do conceito de carreira. Assumimos que a carreira *“implica a dinâmica do desenvolvimento da relação entre a organização e o indivíduo”* (Caetano e Vala, 2002, p.424). A preocupação do desenvolvimento da carreira é um esforço permanente, organizado com a finalidade de desenvolver, enriquecer e tornar os recursos humanos da organização mais capazes (Bilhim, 2004, p.275). Neste contexto, o planeamento de carreiras, surge-nos como uma estratégia para o recrutamento, utilização, melhoria e preservação dos recursos humanos de uma organização, que visa garantir um fluxo de profissionais com o perfil ideal, na quantidade necessária e no momento certo que permitam à organização atingir os seus objectivos. O seu objectivo primordial é permitir à organização identificar com antecedência os pontos críticos em que mais é provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente de pessoal. Sendo hoje assumido que só dando aos indivíduos uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional é que uma organização se constitui como opção de emprego duradoura, o planeamento de carreiras constitui-se como o elemento de charneira entre o que são os interesses da organização e as perspectivas pessoais (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.357-358).

Hoje a progressão vertical de carreira está definitivamente comprometida em certas organizações, como resultado da tipologia das organizações actuais, predominantemente horizontais, caracterizadas pelo reduzido número de níveis hierárquicos (Cotrim, 2005, p.14-18). Esta situação não é no entanto considerada grave, *“porque essa movimentação ascensional deixou de ser condição indispensável para que as pessoas se desenvolvam, tenham maiores responsabilidades, um estatuto superior e se sintam realizadas”* (Camara, Guerra e Rodrigues, 2003, p.368). Neste âmbito, analisemos de seguida esta problemática no contexto do Exército.

II.7.1. O planeamento e desenvolvimento de carreiras no Exército

As características intrínsecas da própria Instituição Exército são, por um lado, limitativas e, por outro, enformadoras da própria carreira militar que é entendida como *“O conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais*

e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”⁵⁷. No Exército a progressão da carreira de Sargentos encontra-se intimamente ligada à promoção ao posto imediato, condicionada pela aptidão, pela competência profissional e pelo tempo de serviço, de acordo com as modalidades de promoção definidas e as vagas existentes nos respectivos QEsp que materializam as necessidades da organização (Santos, 1997, p.39). Resulta desta análise que o desenvolvimento da carreira é entendido como sendo eminentemente vertical, consubstanciado na promoção ao posto seguinte. Este entendimento ressalta do conjunto de diplomas legais que enquadram a carreira militar, sendo “... *garantido a todos os militares o direito de progressão na carreira...*”⁵⁸. Não é referida a “progressão vertical”, apesar de o podermos inferir. Nesse sentido, foram estabelecidos alguns mecanismos para garantir a satisfação dos interesses dos militares na progressão na carreira⁵⁹. Um desses expedientes é a avaliação, que procura assim adequar as normas com o intuito de “*Permitir que o mérito do militar tenha a devida importância no desenvolvimento da carreira, possibilitando a selecção dos mais aptos para o desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade*”⁶⁰. Mas serão na prática estas normas materializadas de acordo com a “intenção do legislador”?

A carreira dos Sargentos do QP desenvolve-se, em termos de promoção, de acordo com as modalidades pré-definidas, cumprindo os requisitos estabelecidos⁶¹, esquematicamente apresentados no Apêndice I. Da análise às modalidades e aos requisitos constata-se que até à promoção a SAJ a antiguidade relativa do final do CFS se mantém, não havendo lugar a ultrapassagens, só podendo estas ocorrer nas promoções aos postos subsequentes da carreira, ou seja, a primeira ultrapassagem só poderá acontecer com cerca 20 anos de carreira (3 anos 2SAR + 10 anos 1SAR (tempo médio) + 7 anos em SAJ (tempo médio)). Esta situação ficou ainda mais dificultada com o actual RAMME⁶² que apresenta ainda mais óbices às ultrapassagens, com a obrigatoriedade de ter mais trinta centésimas⁶³ que o militar que o preceder, mas apenas para os militares colocados no grupo superior (cerca de 16% do universo da avaliação). Estes

⁵⁷ Decreto-Lei n.º 197-A/2003, cit. 15. Art.º 27º.

⁵⁸ Lei n.º 11/89, cit. 14. Art.º 11º.

⁵⁹ Estabelecendo limites e regras, que poderemos sumarizar em: estabelecimento de tempos máximos de permanência nos postos mais elevados da hierarquia militar, a exclusão da promoção por efeito de ultrapassagens, a possibilidade de passagem à reserva por declaração do militar após ter completado 55 anos de idade e ainda a adopção da norma de aumento geral do tempo de serviço em 25% para efeitos de passagem à situação de reserva ou de reforma.

⁶⁰ Portaria n.º 1246/2002; cit. 44. Art.º 4º, alínea c).

⁶¹ Decreto-Lei n.º 197-A/2003, cit. 15. Art.º 263º.

⁶² Portaria n.º 1246/2002, cit. 44.

⁶³ Portaria n.º 1246/2002, cit. 44. Artº 18, nº 10, alínea c) e d).

valores são calculados com base numa formula que já atribui um maior “peso” à antiguidade, como se pode ver nos quadros seguintes:

Quadro 2.3.**Na promoção a SCH**

Bases	Coefficientes
Formação (F)	0,40
Avaliação Individual (AI)	0,15
Registo disciplinar (RD)	0,10
Antiguidade (A)	0,35

Fonte: RAMME, Artº 18, nº 8

Quadro 2.4.**Na promoção a SMOR**

Bases	Coefficientes
Formação (F)	0,30
Avaliação Individual (AI)	0,15
Registo disciplinar (RD)	0,10
Antiguidade (A)	0,45

No entanto, a prática mostra que, mesmo depois de SAJ, a antiguidade relativa tem tendência a manter-se, mesmo nas promoções por escolha. Estamos perante um sistema que, no desenvolvimento da carreira, privilegia a antiguidade em detrimento dos restantes factores, não possibilitando ou dificultando, “a selecção dos mais aptos”, teorizada atrás. A realidade actual mostra-nos uma tentativa de gestão de desenvolvimento de carreira que a estrutura da Instituição não suporta materialmente⁶⁴. No mesmo sentido existe uma “tentativa” de manter e recompensar uma competência baseada no tempo no posto (base “antiguidade”) e em classificações de cursos de formação/promoção (base “formação”).

Para finalizar esta caracterização geral entendemos que devemos também tipificar as possíveis saídas da carreira: para além das passagens à situação de reserva ou outras situações previstas, apenas existem duas “saídas” da carreira e consequentemente da categoria, materializadas pelo acesso à Academia Militar, pouco expressivo, e à Escola Superior Politécnica do Exército, este com algum impacto, possibilitando o acesso a cerca de 25 militares por ano, que provêm fundamentalmente do posto de 1SAR.

II.7.2. Outros elementos caracterizadores da carreira

A revisão da literatura, que constitui a base teórica do nosso estudo, assim como os trabalhos de investigação no âmbito dos CEM, levam-nos a abordar mais dois pontos na caracterização do desenvolvimento da carreira do Sargento do QP: a singularidade da relação “laboral” com o Exército e o “acompanhamento” da carreira por parte do militar.

Entendemos assim, na perspectiva da carreira, caracterizar a relação “laboral” que une o Exército e o Sargento do QP, visto ela não ter paralelo nas organizações empresariais. Recuperando uma frase do enquadramento conceptual deste subcapítulo “..só dando aos

⁶⁴ Na perspectiva de que é impossível, pelas vagas existentes, todos os Sargentos atingirem o posto de SMOR.

indivíduos uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional é que uma organização se constitui como opção de emprego duradoura”, analisemos esta problemática no desenvolvimento da carreira dos Sargentos. Pela revisão da legislação enquadrante da carreira do Sargento, o direito a desvincular-se da Instituição apenas pode ocorrer em situações muito específicas⁶⁵ e sempre com deferimento por parte do Gen CEME. Exceptua-se a situação de se encontrarem reunidas as condições (tempo de serviço e/ou idade) para passagem à situação de reserva. Desta nossa análise podemos ressaltar uma constatação: o militar não detém a possibilidade de decidir sobre o seu futuro profissional enquanto militar do QP. Nesta perspectiva a Instituição pode “impor-se” como uma “opção de emprego duradoura para além do desejável”. Neste âmbito justificar-se-á a pergunta: não deveria o Exército, salvaguardadas as suas necessidades, possibilitar as saídas em alturas determinadas?

Outro aspecto que entendemos dever ser abordado neste âmbito, embora o façamos marginalmente, radica na constatação da ausência de um órgão de aconselhamento que acompanhe o desenvolvimento da carreira do Sargento do QP e lhe preste aconselhamento e apoio no desenvolvimento da carreira, permitindo desta forma ter a noção das suas possibilidades no desenvolvimento profissional na Instituição e poder decidir, dentro das limitações Institucionais, o seu futuro profissional.

II.7.3. Situação actual - diagnóstico

Para compreendermos a situação actual da carreira de Sargentos torna-se fundamental analisar a situação dos QOP, a sua evolução desde um passado recente e a sua perspetivação a médio prazo. Assim, teremos que analisar as entradas para o QP de Sargentos, sintetizadas no Apêndice J, e a previsão de saídas, por limite de idade, para a situação de reserva, sintetizadas no Apêndice K. A análise cruzada, dos apêndices apresentados, leva-nos a identificar duas situações críticas na carreira de Sargentos que correspondem à zona dos 1SAR e à zona dos SAJ.

1ª situação crítica: representa simultaneamente uma disfunção, já que os quantitativos definidos pelo MDN não correspondem às actuais necessidades em 1SAR para o preenchimento dos QOP do Exército, sendo necessário colmatar as faltas com Sargentos em RV e RC. No entanto, os constrangimentos existentes nos postos seguintes têm repercussões no número de anos em que os 1SAR permanecem neste posto⁶⁶, devido à necessidade de existência de vaga para a promoção⁶⁷ ao posto superior. A análise do Apêndice I mostra-nos uma das causas que

⁶⁵ Decreto-Lei n.º 197-A/2003, cit. 15. Artº 152º, 204º e 205º.

⁶⁶ Actualmente o curso que está a ser promovido já tem um tempo de permanência de 12 anos.

⁶⁷ Até 1995 a promoção era efectuada com todo o curso na mesma data ou, na pior das hipóteses, no mesmo ano.

estão na origem desta 1ª situação crítica, a entrada para o QP, num período que identificamos de 1984 a 1991, de quantitativos sempre acima dos 200 militares (tendo este valor ultrapassado os 300 em 1987). Os militares que acederam ao QP neste período, actualmente, distribuem-se pelos postos de 1SAR, SAJ e SCH. Convém ainda ressaltar que, de 1991 a 1995, os valores dos ingressos decresceram, mas mantiveram-se na ordem dos 180 militares. Os Sargentos, deste período, encontram-se actualmente nos postos de SAJ e 1SAR.

2ª situação crítica: vive-se no posto de SAJ e tem contornos específicos, uma vez que a promoção ao posto imediato é efectuada por escolha, existindo a possibilidade real do militar ser ultrapassado várias vezes e ter que passar à situação de reserva. Por outro lado, actualmente o posto de SAJ encontra-se excedentário em relação aos quadros orgânicos aprovados, sendo esta situação agravada pelo excesso de efectivos que também existe no posto de SCH.

A situação actual não perspectiva um descongestionamento da carreira, sendo provável que os problemas se continuem a agravar, repercutindo-se directamente no aumento do tempo de permanência nos postos de 1SAR e de SAJ. Esta nossa afirmação decorre de dois pressupostos:

- o primeiro, identificamos com a previsão de passagem à situação de reserva, com base no limite de idade: até 2014 as saídas são residuais ou pouco significativas; a partir de 2014 os valores são significativos, situando-se entre os 106 e 210⁶⁸.
- a agravar esta situação identificamos ainda alguns problemas “no horizonte” que, apesar de não desenvolvidos no estudo, entendemos que devem ser explanados: referimo-nos mais especificamente à transformação/reestruturação do Exército em curso e às implicações decorrentes das UU/EE/OO que extingue ou reestrutura, o que pressupõe, à primeira vista, uma perda de cargos/funções, que na categoria de Sargentos se situam na sua maioria nos três postos superiores da categoria, considerando que a reorganização em curso e as anteriores ainda não se encontram “espelhadas” nos QOP; referimo-nos também à intenção do Governo, no âmbito das medidas de contenção da despesa com os órgãos directamente dependentes do Estado, de equiparar as carreiras militares à Função Pública, nomeadamente na idade de passagem à situação de reforma. (aspecto mais detalhado no próximo ponto deste subcapítulo).

Para concretizar ainda mais esta abordagem, a nossa análise levou-nos a “descer à frieza dos números”, especialmente na situação dos dois postos onde se sentem os estrangulamentos de carreira. Convém recordar que a estes militares, aquando da sua entrada no QP, lhes foi transmitida pela Instituição (implicitamente) uma perspectiva de carreira desenvolvida pelos

⁶⁸ A passagem à reserva a partir de 2016 vai ter novas regras, pelo que, neste momento, admitimos como previsível que as passagens a esta situação ocorram até esta data do maior número de sargentos que tenham condições.

tempos mínimos de permanência nos diversos postos, ou próximo desses tempos mínimos, sendo que a sua vivência na Instituição lhes mostrou um cenário diferente, conduzindo a uma clara frustração das expectativas adquiridas -- a realidade hoje é bem diferente da perspectivada. A análise da situação, por tempo, no posto de SAJ e 1SAR, detalhada no Apêndice K, mostra-nos em pormenor a realidade da categoria nestes dois postos. De uma forma sintética, cerca de 36% dos SAJ têm mais de 10 anos de posto. Se somarmos a este valor cerca de 30%, correspondente aos SAJ que têm entre 6 e 10 anos no posto, temos que cerca de 66% dos SAJ estão à muito mais tempo no posto que aquele que perspectivaram estar. Quanto aos 1SAR a situação é idêntica, existindo cerca de 25% com mais de 10 anos de posto e 50% com 6 a 10 anos de posto, perfazendo 75% com condições de promoção a SAJ. Não estará aqui materializada, na prática, uma carreira horizontal? Mas se assim é, então onde estão as medidas que materializam o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas neste tipo de carreira? Também sintomático e expressivo da situação actual é a constatação, pela análise do Apêndice L, que os Sargentos atingem os postos “acima” de 1SAR cada vez com mais idade, frustrando expectativas. Materializando esta situação, actualmente os 1SAR são promovidos a SAJ com a idade que os actuais SMOR foram promovidos a SCH, como demonstramos no Apêndice L.

Esta análise conduz-nos ao âmago do problema: a Instituição militar “é” aquilo que os seus militares em especial do QP dela “fazem”, o produto da Instituição são Homens preparados para *“lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida e pela permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com o sacrifício dos interesses pessoais”*⁶⁹. Para atingir estes desígnios é fundamental existir motivação, mas nada melhor para ilustrar este ponto que recordar as palavras do antigo GEN CEME Martins Barrento (1990, p.2): *“Um elemento do Quadro Permanente só será eficaz se estiver altamente motivado; Quadros Permanentes desmotivados geram um Exército sem vontade, um instrumento inútil para as superiores tarefas que lhe podem ser cometidas, um simples consumidor de recursos.”*.

A motivação depende de uma série de factores e condicionantes. Alguns desses factores abordámos neste nosso estudo e recordamos, de uma forma sintética: uma definição clara das responsabilidades nos cargos/funções; uma formação que se enquadre nas perspectivas pessoais e profissionais; uma remuneração justa e de acordo com o esforço despendido; uma progressão profissional consentânea com as perspectivas individuais. Este elemento “motivacional” tantas vezes descurado, interfere directamente no desempenho, potenciando-o ou anulando-o. Segundo Neves (2001, p.260) pode ser traduzido por *“Desempenho= aptidão x motivação”*.

⁶⁹ Lei n.º 11/89. cit, 145. Art.º 2º.

Durante a fase final da elaboração do nosso trabalho o governo, através do Ministério da Defesa Nacional, efectuou uma alteração ao diploma que é o principal enformador das carreiras dos militares do QP, o EMFAR. As alterações que introduzirá nas carreiras são ainda difusas, não obstante tentaremos, de seguida, perspectivar sumariamente os seus efeitos nas carreiras dos Sargentos.

II.7.4. Decreto-Lei nº 166/2005 – efeitos no desenvolvimento das carreiras

O decreto-lei nº 166/05 de 22 de Setembro, à data da elaboração deste estudo é a principal preocupação e o principal foco de discussão entre os militares do QP. Os seus efeitos e abrangência no desenvolvimento das carreiras será vasto e profundo, não nos sendo possível abarcar a multiplicidade de interpretações e consequências que dela advirão. No entanto iremos efectuar, neste âmbito, uma abordagem sintética no tocante às principais implicações no desenvolvimento da carreira, nomeadamente nas condições de passagem à situação de reserva e reforma, na medida em que a possibilidade de aceder à situação de reserva, por declaração⁷⁰ ou por requerimento⁷¹, poderá resultar como um elemento dinâmico de desanuiamento dos QEsp, possibilitando mais promoções.

Como enquadrante desta temática realizámos uma análise, desenvolvida no Apêndice N, sobre como se processa o acesso à situação de reserva pela categoria de Sargentos. No entanto e sem prejuízo da sua consulta, poderemos sumarizar afirmando que, tendencialmente, esta situação se tem verificado com 36 anos de tempo de serviço militar (TSM) e entre os 20 e os 36 anos TSM. As alterações introduzidas no EMFAR pelo decreto-lei acima citado alteram substancialmente esta situação, alterando inclusivamente a “filosofia” da passagem à situação de reserva, relegando o TSM para segundo plano e dando especial importância à idade. Explicitando, o TSM, mercê dos 25% de aumento de tempo de serviço permitia, na prática, aceder à situação de reserva com 31 anos de TSE, ou seja para um militar que ingressasse no Exército com 20/21 anos aos 51/52 anos (antes da idade definida de 55 anos), beneficiando do facto da satisfação das condições não ser cumulativa. Com as alterações introduzidas, a possibilidade de aceder à situação de reserva passa para 36 anos TSM e 55 anos de idade, no entanto, o facto de actualmente a satisfação das condições ser cumulativa, só pode efectivar a passagem à situação de reserva com 55 anos. Nesta perspectiva o aumento de 15% de tempo de serviço para efeitos da passagem à situação de reserva e reforma tem efeitos práticos quase nulos no desenvolvimento da carreira.

⁷⁰ Decreto-Lei n.º 197-A/2003, cit. 15. Artº 152º, ponto 1, alínea c).

⁷¹ Decreto-Lei n.º 197-A/2003, cit. 15. Artº 152º, ponto 1, alínea b).

A alteração ao EMFAR vai, certamente, ter implicações no desenvolvimento da carreira, como reflexo da retracção natural que previsivelmente vai acontecer por parte dos Sargentos. A perda de vencimento, se as condições não estiverem satisfeitas para passar à reserva, após cinco anos na reserva, vai condicionar as opções de saída de um largo número de Sargentos. Nesta situação a saída da Instituição só será viável para quem tenha garantido antecipadamente um projecto no mercado de trabalho que lhe dê garantias futuras. No mesmo sentido as implicações com o vencimento aquando da transição para a situação de reforma também serão seriamente afectadas. Esta nova realidade implicará uma tendência crescente para que a passagem à situação de reserva seja adiada para o mais tarde possível.

Entendemos não abordar neste subcapítulo, a comparação com “outras realidades”. No caso dos outros ramos das FA, a situação, mercê da legislação enquadrante ser comum, apresenta-se similar. No caso dos Exércitos estrangeiros teríamos que desenvolver uma análise profunda que o espaço e tempo não nos permitem, no entanto apesar de, em traços muito gerais não queremos deixar dar o exemplo do desenvolvimento geral da carreira de Sargentos do Exército dos EUA e de Espanha, que apresentamos no Apêndice O.

II. 8. Síntese conclusiva

Com a análise deste capítulo II consideramos ter atingido o objectivo a que nos tínhamos proposto na Introdução. O percurso metodológico que utilizámos, guiado por uma abordagem teórica de autores de referência, em comparação com as práticas e com os enquadrantes normativos do Exército, permitiu-nos identificar disfunções, desajustamentos e lacunas Institucionais. Por outro lado a análise comparativa com as práticas de instituições militares nacionais e estrangeiras permitiu-nos, nalguns casos, visualizar “outra forma” de abordar esta problemática, inserida em ambiente militar, apontado soluções já testadas e que, se implementadas, poderão concorrer para a resolução dos problemas identificados.

Desta análise resulta, em nossa opinião, de forma inequívoca que a problemática da carreira tem que ser abordada numa perspectiva geral e integrada no âmbito dos recursos humanos da organização e que alterações, nos seus processos ou políticas, sem terem em conta a interdependência existente, estão condenadas ao fracasso ou poderão criar ou agravar as situações que se pretendia resolver.

Consideramos, neste capítulo, ter efectuado uma análise pertinente e profunda da actual situação do Exército em áreas fundamentais da gestão de recursos humanos, com especial destaque para a situação da carreira da categoria de Sargentos. Assim identificámos situações que urge resolver e que, sumariamente, sintetizamos:

as disfunções verificadas nos efectivos autorizados *versus* existentes, a inexistência de uma análise de funções e descrição de cargos, a formação orientada apenas para as necessidades Institucionais, a avaliação individual não tendo em conta o desempenho em contexto de trabalho e uma remuneração agregada ao posto, são as “faces visíveis” de uma filosofia ou, se quisermos, uma postura de desenvolvimento de carreira, que não se adequa à dinâmica de mudança da sociedade actual.

De seguida abordaremos o segundo desafio que nos propusemos efectuar neste estudo através de um trabalho de campo, uma pesquisa sobre a problemática dos recursos humanos no âmbito da carreira, perspectivando a posição do Exército e dos Sargentos. Esperamos desta forma integrar a teoria, desenvolvida neste capítulo, com as necessidades da Instituição e com as aspirações pessoais e profissionais dos Sargentos.

III. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

III.1. Metodologia

Para efectuarmos a recolha de dados aplicámos um instrumento construído com base em dois instrumentos de pesquisa: o questionário e a entrevista. Com este instrumento, pretendemos testar as hipóteses apresentadas na “Introdução” e que adiante se descrevem.

Porque pretendemos medir dois parâmetros diferentes, construímos dois questionários de concordância diferentes, com questões fechadas, destinando-se um a medir a satisfação e outro as hipóteses por nós levantadas. As entrevistas permitiram efectuar reajustamentos relativos ao grau de importância de algumas dimensões, dando origem questionários mais adequados ao estudo e população em causa, e validar as hipóteses.

Para testar as hipóteses por nós levantadas, entendemos que deveríamos considerar dois universos distintos para aplicação dos questionários: um, composto por militares da categoria de Sargentos do QP, os quais sentem no dia-a-dia a problemática da carreira e como tal são parte interessada; outro constituído por Oficiais e Sargentos com responsabilidades na gestão de Recursos Humanos do Exército e/ou pelo seu conhecimento sobre esta temática, tentando perspectivar a posição Institucional sobre estes assuntos.

Decorrente dos objectivos do estudo começamos por definir a amostra e os instrumentos a aplicar. De seguida realizaram-se as entrevistas exploratórias com o objectivo de definir as dimensões e variáveis a integrar na construção do questionário a aplicar. Após a sua elaboração, foram contactadas as unidades e estabelecidos elementos de contacto, aos quais foram transmitidos os objectivos do trabalho, regras de aplicação, prazos e formas de envio dos questionários preenchidos. Os dados resultantes dos questionários foram por fim introduzidos em base de dados e com o auxílio do instrumento estatístico SPSS. Foi também elaborado um guião para as entrevistas realizadas ao mesmo tempo que decorria a aplicação dos questionários. Numa última fase foi integrada a informação das entrevistas e os dados dos questionários com o objectivo de validar as hipóteses.

III.2. Instrumentação

Os instrumentos deste estudo consistiram na aplicação de um questionário e na realização de entrevistas.

O questionário pretendeu abordar duas vertentes: uma de satisfação para com a organização militar; a outra de concordância relativamente aos temas abordados que interferem na actual

situação das carreiras dos Sargentos do Quadro Permanente do Exército. As entrevistas tiveram como objectivo permitir efectuar reajustamentos relativos ao grau de importância de algumas dimensões dando origem à adaptação do Questionário de Satisfação Organizacional (QSO) referido, num questionário mais adequado ao estudo e população em causa e também validar as hipóteses, como instrumento complementar dos questionários.

III.2.1. Questionário

O questionário (Apêndice P) aplicado no nosso estudo destina-se a perceber a posição da categoria de Sargentos sobre os aspectos abordados na parte conceptual e tentar identificar a sua posição sobre possíveis soluções, para a actual problemática da carreira. É constituído por três partes. A parte I contém as variáveis idade, posto, quadro especial, tempo de serviço efectivo (TSE), tempo no actual posto, frequência de formação académica exterior e qual o grau académico a obter.

A parte II é constituída por um questionário de satisfação organizacional e a parte III por um questionário sobre aspectos relativos à carreira, ambas medidas por uma escala de concordância com seis níveis. Para a construção do Questionário da parte II, foram realizadas entrevistas exploratórias com o intuito de adaptar ao universo em causa no estudo um dos QSO validado e pertencente ao Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), isto é, o de permitir identificar quais as variáveis consideradas mais relevantes e alvo de maior preocupação pelos militares entrevistados.

A partir da análise das entrevistas exploratórias, optou-se pela aplicação de um questionário que avaliasse de forma sistematizada os determinantes da satisfação, pessoais e organizacionais, que indicassem o grau de satisfação geral para com a carreira e para com o Exército, e que pudessem expressar a opinião dos inquiridos sobre alguns subsistemas de recursos humanos directamente ligados com as carreiras da categoria de Sargentos.

Os determinantes pessoais incluídos no questionário foram: idade, posto actual, Arma ou Serviço, tempo de serviço efectivo (TSE) após entrada no Quadro Permanente, tempo no actual posto e formação académica complementar de cariz não militar. Estas variáveis foram avaliadas através do preenchimento de uma secção de dados biográficos que constituíam a Parte I do Questionário.

Os determinantes organizacionais incluídos no questionário para avaliação foram: remuneração, promoções, benefícios, recompensas, condições de trabalho, natureza do trabalho e comunicação que resultaram da eliminação de 4 subescalas das 11 subescalas que reflectem as atitudes dos trabalhadores face ao trabalho do “*Job Satisfaction Survey*” (JSS) de Paul

Spector⁷². A adaptação deste instrumento nas sete escalas que avaliam os determinantes organizacionais constituíam a Parte II do Questionário. As dimensões avaliadas por cada subescala são as referidas no quadro 3.1.

QUADRO 3.1
Subescalas do QSO e descrição

Subescala (dimensão)	Descrição
Remuneração	Justiça percebida relativamente ao salário e outros benefícios.
Promoções	Percepção das suas oportunidades de promoção dentro da organização.
Benefícios	Benefícios adicionais para além do salário.
Recompensas	A medida em que a pessoa sente que é reconhecida pelo trabalho que faz.
Condições de trabalho	Regras e procedimentos da organização.
Natureza do trabalho	Tipo de trabalho e identificação com o mesmo.
Comunicação	Redes de comunicação da organização.

Os itens do questionário, pertencentes às diferentes subescalas avaliadas, são os constantes no quadro 3.2.

QUADRO 3.2
Subescalas do QSO e itens correspondentes

Subescala	Itens(*)	Subescala	Itens
Remuneração	1, 8, 15, 22;	Condições de trabalho	5, 12, 19, 26;
Promoções	2, 9, 16, 23	Natureza do trabalho	6, 13, 20, 27
Benefícios-	3, 10, 17, 24	Comunicação	7, 14, 21, 28
Recompensas	4, 11, 18, 25

(*) As questões encontram-se expressas na parte II do Apêndice O – Questionário.

Tendo como enquadrante a tipologia da carreira militar do QP, e o trabalho que aí é desenvolvido, a percepção de uma baixa satisfação manifesta-se, muitas vezes, num aumento de consequências indesejáveis e potenciais prejuízos. O estudo desta variável no contexto militar

⁷² Os determinantes do *Job Satisfaction Survey* não incluídos são: supervisão, colegas de trabalho, carga de trabalho e autonomia.

revela-se um importante contributo, tendo em conta que o universo analisado é composto por Sargentos do QP. Assim, este estudo poderá fornecer dados objectivos, de forma a elucidar que variáveis estão associadas à (in)satisfação com o trabalho e quais as suas consequências na vida militar.

Na Parte III foram apresentadas algumas afirmações representativas das disfunções das áreas abordadas, com possíveis resoluções, em concordância com o estudo desenvolvido. A partir da análise das entrevistas exploratórias, optou-se pela construção e aplicação de um questionário que testasse o nível de concordância em aspectos significativos da carreira, para que os militares da categoria de Sargentos pudessem expressar o seu grau de reconhecimento com a forma como a Instituição gere as suas carreiras.

Os determinantes organizacionais incluídos no questionário foram: enquadramento funcional, recrutamento, formação e desenvolvimento da carreira. O questionário de concordância é uma escala composta por 28 itens, que se dividem em 7 subescalas/dimensões que reflectem a concordância da categoria de Sargentos face a afirmações no contexto dos recursos humanos de acordo com a abordagem que efectuámos da carreira de Sargentos na perspectiva dos seus interesses e da percepção que a categoria possui das necessidades do Exército. As diferentes subescalas são avaliadas por um número variável de itens expressos no quadro 3.3, com a respectiva especificação dos itens.

QUADRO 3.3
Relação dos Itens com as Hipóteses Avaliadas

Subescala	Número dos itens (*)	Subescala	Número dos itens (*)
<i>Hipótese 1</i>	<i>1, 11</i>	<i>Hipótese 5</i>	<i>4, 16, 17, 24, 26, 28</i>
<i>Hipótese 2</i>	<i>2, 3, 12</i>	<i>Hipótese 6</i>	<i>9, 23</i>
<i>Hipótese 3</i>	<i>5, 6</i>	<i>Hipótese 7</i>	<i>10, 13, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 27</i>
<i>Hipótese 4</i>	<i>7, 8, 15</i>	<i>Total</i>	<i>1-28</i>

(*)As questões encontram-se expressas na parte III do Apêndice O – Questionário.

As sete subescalas avaliadas constituem as hipóteses levantadas para este estudo e serão expressas na análise de cada subescala. A forma de resposta é constituída por uma escala de seis pontos que varia desde “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”.

III.2.2. Entrevistas

Foram efectuadas entrevistas a Oficiais e Sargentos com responsabilidades e conhecimento prático e teórico na área da gestão do pessoal do Exército. Destinaram-se a complementar a informação obtida com os questionários e a estabelecer uma percepção Institucional da problemática abordada. Para a condução das entrevistas, semi-estruturadas, procedeu-se à

elaboração de um guião, que constitui o Apêndice Q, de forma a dar uma maior sistematização, objectividade e rigor à informação a recolher. As entrevistas realizadas (resumos) constituem o Apêndice R.

Na área com responsabilidades directas na GRH, entrevistámos: o Tenente-general Jorge Silvério, Comandante do Comando de Pessoal; o COR INF Rui Moura, Chefe da Divisão de Pessoal do EME. Nas áreas que têm uma ligação muito estreita com a GRH e a influenciam, entrevistámos: o COR ART Andrade da Silva, director do CPAE e o TEN COR INF Domingos Pascoal do Comando da Instrução. Na área que designámos por conhecimento da problemática das carreiras entrevistámos: o TEN COR INF Contente Fernandes, que desempenhou durante dois anos as funções de Oficial de Pessoal da Brigada Mecanizada Independente, o MAJ INF Vieira Pombo, por ter estudado esta problemática no âmbito do seu TILD na carreira dos Oficiais do QP, como entendemos ser importante a opinião dos Sargentos entrevistámos também militares desta categoria com conhecimento prático e teórico desta problemática: o SMOR CAV Victor Freire, adjunto do comando do regimento de Cavalaria 4 e o SCH CAV José Liberato, Sargento de Pessoal do Regimento de Cavalaria 4.

III.3. Amostragem

III.3.1. Descrição da amostra

Esta investigação (no que à aplicação do questionário diz respeito) desenvolve-se sobre uma amostra constituída por 238 militares da categoria de Sargentos do QP do Exército, pertencentes a 15 UU/EE/OO do Exército com o objectivo de procurar efectuar a maior dispersão possível pela área operacional, escolas e órgãos e também pelo território nacional. Para a escolha dos sujeitos a inquirir teve-se em atenção o posto, a idade, e o quadro especial. Consideramos que não sendo uma amostra formalmente representativa, admitimos que ela tenda para a representatividade.

III.3.2. Caracterização da amostra

Procede-se agora à caracterização da amostra de acordo com os grupos e subgrupos constituídos, com ênfase nas variáveis consideradas para o estudo.

III.3.2.1. Distribuição por posto

A maior percentagem dos sujeitos que respondeu ao questionário encontra-se nos postos de 1º Sargento (46,6%) e Sargento Ajudante (32,6%), conforme quadro 3.4.

QUADRO 3.4
Distribuição da amostra por postos

Posto	Quantidade	%	Posto	Quantidade	%
2º Sargento	20	8,4	Sargento Chefe	23	9,7
1º Sargento	125	52,5	Sargento Mor	10	4,2
Sargento Ajudante	60	25,2	Total	238	100,0

III.3.2.2. Distribuição da amostra por quadros especiais

A maior parte dos inquiridos pertence à Arma de Infantaria, seguindo-se um grupo onde podemos inserir o Serviço Material, as Transmissões e a Artilharia. A sua distribuição é a que se apresenta no quadro 3.5.

QUADRO 3.5
Distribuição da amostra por Quadros Especiais

Quadro Especial	Frequência absoluta	Frequência relativa %
Infantaria	64	30
Artilharia	30	13
Cavalaria	32	13
Engenharia	23	10
Transmissões	34	14
Administração Militar	18	8
Material	37	16
Total	238	100

III.4. Hipóteses

As hipóteses orientadoras do nosso estudo e que iremos procurar confirmar, com os instrumentos acima descritos, são as seguintes:

- no âmbito da aplicação funcional: *“O Sargento é essencialmente um técnico.”*;
- no âmbito do recrutamento: *“O recrutamento que melhor serve as necessidades do Exército é o recrutamento interno.”*;
- no âmbito da formação: *“O CFS não prepara os militares desta categoria para o desempenho das funções de Segundo e Primeiro-sargento”* e *“O actual modelo de formação não responde às perspectivas pessoais dos Sargentos.”*;
- no âmbito da avaliação: *“A avaliação do desempenho é necessária para distinguir as capacidades dos militares e possibilitar a ascensão dos mais aptos.”*;

- no âmbito do planeamento e desenvolvimento de carreiras: “*O modelo de desenvolvimento da carreira eminentemente vertical não se adequa à situação actual.*” e “*A introdução de “saídas paralelas” é do interesse pessoal e profissional dos Sargentos do Exército.*”.

III.5. Tratamento de dados e análise de resultados

Neste subcapítulo procede-se ao tratamento de dados e à análise dos resultados obtidos com cada um dos instrumentos.

III.5.1. Satisfação Organizacional – questionário

Os resultados evidenciam que o nível médio da satisfação global dos colaboradores da organização (tabela 3.1) é de 81.326 (63,5%) em 128 valores (100%), logo apresenta-se positivo. No entanto e face ao desvio padrão (16,2151 valores) encontrado, este no seu limite mínimo aproxima esta média do ponto-médio da escala, situação que nos aconselha a efectuar uma análise mais pormenorizada dos itens avaliados, com a finalidade de constatarmos se a satisfação se apresenta positiva em todos os itens ou se por outro lado existem factores que apresentam satisfação e, por oposição, outros apresentam não satisfação.

TABELA 3.1
Média da escala de Satisfação Geral.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Satisfação global	218	42	128	81.326	16.2151

III.5.1.1. Determinantes organizacionais

A fim de permitir uma descrição da relação dos Sargentos com o seu trabalho, optou-se por efectuar uma comparação de médias. A Tabela 3.2 ilustra os resultados das diferentes escalas aplicadas. Constata-se que, no que respeita à satisfação com as diferentes características do trabalho, a média (12 valores) é positiva (o total de cada sub-escala é 24), exceptuando a dimensões remuneração (9,32), promoções (7,095) e outros benefícios (9,017). A dimensão condições de trabalho materializa o “ponto de viragem” para a satisfação positiva, apresentando as dimensões comunicação (12,39), recompensas (13,381) e natureza do trabalho (18,511) as dimensões com um valor positivo mais significativo.

TABELA 3.2

Médias das subescalas referentes às diferentes dimensões da satisfação

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Remuneração	231	4,0	24,0	9,320	4,8599
Promoções	231	4,0	17,0	7,095	3,1137
Benefícios	234	4,0	18,0	9,017	3,3494
Recompensas	236	4,0	21,0	13,381	2,6591
Condições de trabalho	234	4,0	24,0	11,637	3,6382
Natureza do trabalho	235	6,0	24,0	18,511	3,5738
Comunicação	231	4,0	24,0	12,390	4,3213

III.5.1.2. Relação das diferentes variáveis com a satisfação global

De seguida procedeu-se a uma análise de eventuais relações entre as diferentes variáveis e a satisfação global. Utilizaram-se as variáveis “*Posto*” e “*Armas/Serviços*”.

No primeiro caso os resultados mostram que os SMOR e os 2SAR (extremos da carreira), tendem a estar mais satisfeitos que os restantes postos da categoria e que há uma tendência para a satisfação aumentar de 1SAR para os postos superiores. Por outro lado, os dados sugerem que existe uma relação entre o posto e a satisfação organizacional, sendo a insatisfação evidente nos militares que mais tempo passam no posto: os 1SAR e os SAJ são os mais insatisfeitos.

TABELA 3.3

Médias das sub-escalas referentes às diferentes dimensões da satisfação

ITENS	2SAR	1SAR	SAJ	SCH	SMOR
	Valores médios				
Remuneração	10,4	9,0	9,4	9,2	10,8
Promoções	8,2	5,9	7,5	9,3	11,4
Benefícios	9,7	8,8	9,3	9,0	8,8
Recompensas	13,3	13,1	13,8	13,6	14,0
Condições de trabalho	12,7	10,9	12,0	12,5	14,7
Natureza do trabalho	19,3	18,2	18,8	18,7	19,0
Comunicação	13,6	11,4	13,2	13,5	14,9
Satisfação Global	87,3	76,9	83,9	85,9	94,9

Desenvolvendo mais esta questão e efectuando uma análise comparativa dos postos entre si ressalta, em relação ao item “promoções”, uma insatisfação de todos os postos com destaque para os 1º Sargentos e Sargentos Ajudantes. Os itens “promoções” e “remuneração” apresentam para os Sargentos Mor um índice de satisfação superior, que pode ser explicado por terem tido um desenvolvimento da carreira até ao topo. Sintomático é também analisar a Tabela 3.3 “na vertical”: essa análise mostra-nos claramente que os 1SAR, de uma forma mais significativa, e os SAJ mostram os menores índices de satisfação global e de uma forma geral os menores índices em todos os itens do questionário de satisfação.

III.5.1.3. Discussão dos resultados da Satisfação Organizacional

Uma análise descritiva dos resultados permitiu o levantamento de algumas variáveis que caracterizam a percepção da categoria de Sargentos face à Instituição. De facto foi possível constatar que os Sargentos estão na sua generalidade satisfeitos com a Instituição. Os valores positivos na “satisfação global” da Tabela 3.3 são sintomáticos.

Ressalta de forma bastante perceptível a “satisfação com o trabalho” o que mostra uma identificação positiva entre os militares desta categoria e as funções que desempenham, incluindo a tipologia do trabalho que lhes está distribuído.

Os menores graus de satisfação estão associados a factores como as promoções e a remuneração, sendo estes valores mais críticos nos postos onde mais se “sente” a situação de demora nas promoções em relação àquilo que era a expectativa destes militares. Por seu turno, os resultados expressos na Tabela 3.1 mostram que existe um nível de satisfação global considerável (81,326/128).

Tendo em conta o anteriormente referido, parece poder concluir-se que os militares desta categoria estão de um modo geral satisfeitos com o seu trabalho e com as características do mesmo.

III.5.1.4. Relação dos determinantes organizacionais com a Satisfação Global

Analisando a variável “posto”, os resultados são conclusivos, existindo tendência para a satisfação aumentar com o posto. Os resultados, quando analisada a variável “quadros especiais”, não são significativamente diferentes dos referidos, acompanhando a tendência verificada no geral da categoria. A esta situação não será estranho a envolvimento que encerra a promoção, tendo influência directa na remuneração, na medida social, interna e externa, de sucesso na carreira.

Por seu turno os resultados referentes à natureza do trabalho parecem mostrar uma atitude bastante positiva perante a tipologia do trabalho que os Sargentos realizam no Exército, indiciando também que estão motivados para desenvolver um trabalho que os realiza.

III.5.2. Concordância – questionário

Neste subcapítulo procede-se ao tratamento de dados e à análise dos resultados obtidos com o questionário de concordância (Parte III).

III.5.2.1. Resultados

A **hipótese 1**, “*O Sargento é essencialmente um técnico*”, tendo como base a inexistência de uma análise e descrição de funções para a categoria de Sargentos do Exército, enquadra-se numa tentativa de perceber qual o enquadramento geral funcional do Sargento, segundo a perspectiva da categoria.

TABELA 3.4
Análise geral das afirmações 1 e 11

Afirmações	Média	Desvio-padrão
Afirmação 1: O Sargento do QP é essencialmente um técnico.	4,30	1,51
Afirmação 11: O Sargento do QP é essencialmente um monitor/executor.	3,06	1,52

Para confirmarmos esta hipótese estabelecemos uma comparação entre a afirmação 1 e 11 do questionário (Tabela 3.4). Os resultados evidenciam que é maior a concordância com a afirmação 1, em detrimento da afirmação 11. No entanto entendemos que este aspecto deverá ser melhor esclarecido com recurso à análise de outras variáveis.

TABELA 3.5
Análise afirmações 1 e 11 por postos

ITENS	2SAR	1SAR	SAJ	SCH	SMOR
	Valores Médios				
Afirmação 1	4,86	4,32	4,17	4,17	3,80
Afirmação 11	3,67	2,90	2,98	3,78	2,60

A análise da Tabela 3.5, em relação à afirmação 1, mostra que o valor mais baixo é apresentado pelos Sargentos Mor e o mais alto apresentado pelos 2º Sargentos. De uma forma geral os valores decrescem à medida que o posto é mais elevado. Desta tabela infere-se que à medida que existe um desenvolvimento da carreira e de experiência existe também uma menor concordância com a tipologia de “técnico”, no entanto esta vertente é sempre a mais expressiva

em termos de concordância.

Em face dos resultados, acima descritos, consideramos ter validado a hipótese 1, “o Sargento é essencialmente um técnico”, enquadrando, desta forma funcionalmente o Sargento do Exército. Com a **hipótese 2**, “O tipo de recrutamento que melhor serve as necessidades do Exército é o recrutamento interno”, pretendemos saber a opinião da categoria de Sargentos sobre qual o tipo de recrutamento que melhor supre as necessidades do Exército.

TABELA 3.7
Análise geral das afirmações 2, 3 e 12.

Afirmações	Média	Desvio-padrão
Afirmação 2: O tipo de recrutamento que melhor serve as necessidades do Exército é o recrutamento interno.	4,638	1,99
Afirmação 3: O tipo de recrutamento que melhor serve as necessidades do Exército é o recrutamento misto.	4,43	1,71
Afirmação 12: O tipo de recrutamento que melhor serve as necessidades do Exército é o recrutamento externo.	2,44	1,65

Tal como fizemos para a hipótese 1, para testar a hipótese 2 estabelecemos a comparação entre as afirmações 2, 3 e 12 (Tabela 3.6).

De uma forma geral os valores de concordância apresentados com as afirmações 2 e 3 transmitem uma maior aceitação por parte dos inquiridos para com os tipos de recrutamento interno e misto. No nível de concordância oposto situa-se o recrutamento exclusivamente externo.

TABELA 3.7
Análise das afirmações 2, 3, 12, por postos

ITENS	2SAR	1SAR	SAJ	SCH	SMOR
	Valores Médios				
Afirmação 2	4,81	4,69	4,37	5,09	3,90
Afirmação 3	4,76	4,72	3,87	4,17	4,10
Afirmação 12	2,29	2,15	2,72	3,04	3,30

Por postos, e pela análise da Tabela 3.7, verificamos a mesma concordância com as afirmações 2 e 3, relativas ao recrutamento interno e misto, em relação ao exclusivamente externo (afirmação 12) em todos os postos. Verificam-se também pequenas variações (contrárias à tendência predominante) mas sem significado estatístico, entre as afirmações 2 e 3, no caso dos 1SAR e SMOR, que preferem o recrutamento misto ao interno.

TABELA 3.8

Relação dos Itens com as hipóteses avaliadas

Armas/Serviços ITENS	Infantaria	Artilharia	Cavalaria	Engenharia	Transmissões	ADMil	Mat
	Valores Médios						
Afirmção 2	4,74	4,37	4,56	4,78	4,39	4,59	4,75
Afirmção 3	4,52	4,23	4,56	4,30	3,97	4,47	4,72
Afirmção 12	2,38	2,80	2,72	2,43	2,67	2,24	2,00

A análise por QEsp leva-nos a valores similares aos observados a nível geral, mostrando um nível de concordância mais elevado com a afirmação 2, seguida de uma forma geral quase ao mesmo nível com a afirmação 3. A afirmação 12 em todos os QEsp apresenta valores negativos de concordância, o que talvez se deva à noção por parte da categoria que para ser Sargento do QP seja necessário uma prévia vivência e conhecimento no e do contexto militar.

Como corolário da análise, consideramos ter confirmado a hipótese 2, “O tipo de recrutamento que melhor serve as necessidades do Exército é o recrutamento interno.”, no entanto o recrutamento misto também não é excluído. A categoria de Sargentos entende, assim, que a prática seguida é preferível ao que se encontra legislado.

Com a **hipótese 3**, “O CFS não prepara os militares desta categoria para o desempenho das funções de Segundo e Primeiro Sargento”, procurámos verificar, com as afirmações 5 e 7 expressas na tabela 3.9, até onde o Curso de Formação de Sargentos lhes transmitiu as competências necessárias ao desempenho das funções e cargos anteriores, actuais e futuros. Temos a noção que a tipologia da formação de Sargentos, como anteriormente referimos, tem mudado com alguma frequência, no entanto tem também mantido a coerência de ser basicamente orientada por uma formação militar, pelo que procurámos também verificar a concordância com uma tipologia de formação essencialmente militar.

TABELA 3.9

Análise geral das afirmações 5 e 6

Afirmações	Média	Desvio-padrão
Afirmção 5: A formação que recebeu no CFS transmitiu-lhe (ou sente que transmitiu) as competências necessárias para o desempenho das funções de 2º Sargento e 1ª Sargento.	4,09	1,40
Afirmção 6: O CFS deve ministrar uma formação essencialmente militar.	3,40	1,61

O nível de concordância, por postos, apresenta um valor positivo para as duas afirmações. Existindo, no caso da afirmação 5, uma tendência crescente de concordância com o desenvolvimento da carreira. Mostrando ainda, numa análise perspectiva, a noção de que o CFS lhes transmitiu as competências necessárias para o desempenho das funções de 2º e 1º SAR.

No caso da afirmação 6 o valor da concordância é também positivo, excepto para os SMOR que apresenta uma concordância negativa, sendo o valor da concordância decrescente à medida

que o posto é mais elevado, excepto Sargento Chefe mas sem significado estatístico. Os valores apresentados mostram indirectamente a necessidade sentida, no decorrer da carreira, de uma formação com garantias de aquisição de competências reconhecidas no mercado de trabalho.

TABELA 3.10
Análise das afirmações 5 e 6 por postos

ITENS	Postos	2SAR	1SAR	SAJ	SCH	SMOR
	Valores Médios					
Afirmação 5		3,75	3,98	4,16	4,61	4,50
Afirmação 6		4,25	3,31	3,31	3,70	2,70

A análise de concordância às afirmações 5 e 6, por quadros especiais, apresenta variações significativas. A afirmação 5 é a que reúne maior concordância, sendo a Infantaria, Artilharia e Cavalaria as armas que apresentam um grau de concordância mais elevado, e as Transmissões, Engenharia e Material o mais baixo, indiciando que talvez o cariz mais técnico destas implique outras necessidades de formação técnica para além da militar.

TABELA 3.11
Análise das afirmações 5 e 6 por quadros especiais

Armas/Serviços ITENS	Infantaria	Artilharia	Cavalaria	Engenharia	Transmissões	ADMil	Mat
	Valores Médios						
Afirmação 5	4,33	4,23	4,38	3,83	3,67	4,00	3,86
Afirmação 6	3,33	3,54	3,44	3,09	3,45	3,88	3,19

A análise que efectuámos permite-nos assumir que não confirmámos a hipótese 3, “O CFS não prepara os militares desta categoria para o desempenho das funções de 2º e 1º Sargento”. Os questionários, de uma forma geral consideram esta formação adequada. Esta análise permite-nos validar a formação inicial, para as necessidades da Instituição e sentidas pela categoria.

Com a **hipótese 4**, “O actual modelo de formação não responde às perspectivas pessoais dos Sargentos”, procurámos saber a opinião dos Sargentos sobre se e a formação durante a carreira lhes transmitiu as competências necessárias ao desempenho das funções e cargos desempenhados.

Esta quarta hipótese aborda a questão da formação durante a carreira e radica na importância que a formação contínua e adaptada à realidade acarreta. Por outro lado perceber se o actual modelo de formação, tantas vezes posto em causa, afinal, cumpre os seus objectivos e está adequado às solicitações e aos interesses dos militares.

TABELA 3.12
Análise geral das afirmações 7, 8 e 15.

Afirmações	Média	Desvio-padrão
Afirmação 7: O tipo de formação, durante a carreira, mais útil para o desempenho de futuras funções é uma formação baseada em cursos que dão a base generalista para todas as funções do posto.	3,96	1,42
Afirmação 8: A formação deveria garantir competências compatíveis com o mercado de trabalho.	4,57	1,44
Afirmação 15: O tipo de formação durante a carreira, mais útil para o desempenho de futuras funções é a formação de curta duração específica para o cargo.	3,78	1,42

A análise dos três tipos de formação durante a carreira, embora não se excluam mutuamente, mostra uma clara concordância com a afirmação 8, mostrando os interesses da categoria numa maior abrangência e reconhecimento da formação que lhes é ministrada. A concordância é também positiva com a afirmação 7 (tipologia que está em uso actualmente), e com um novo e actual conceito de formação constante na afirmação 15. O grau de concordância com a afirmação 8 mostra claramente uma vontade do reconhecimento (equiparação ou acreditação) da formação militar com a formação civil, no sentido do seu aproveitamento para o mercado de trabalho.

TABELA 3.13
Análise das afirmações 7, 8 e 15 por postos

ITENS	2SAR	1SAR	SAJ	SCH	SMOR
	Valores Médios				
Afirmação 7	3,97	3,95	4,18	3,52	4,00
Afirmação 8	4,24	4,66	4,62	4,30	4,40
Afirmação 15	3,29	3,76	3,97	3,78	3,80

A análise de concordância, por postos, com a afirmação 8 é muito elevada de uma forma geral, sendo os postos de 1SAR, SAJ e SMOR os que apresentam um maior nível de concordância. As

afirmações 7 e 15 seguem o mesmo figurino em termos de concordância e de postos com os valores mais elevados.

TABELA 3.14
Distribuição da amostra por Quadros Especiais

Armas/Serviços ITENS	Infantaria	Artilharia	Cavalaria	Engenharia	Transmissões	ADMil	Mat
	Valores Médios						
Afirmção 7	3,97	4,20	3,63	3,74	4,06	4,06	4,00
Afirmção 8	4,56	3,97	4,63	4,87	4,82	3,82	4,83
Afirmção 15	3,87	3,47	3,66	4,13	3,61	3,76	3,92

Da análise por quadros especiais destacamos a maior concordância com a afirmação 8 das armas/serviços com um carácter mais técnico e com uma mais fácil equivalência e consequente adaptação a profissões do mercado de trabalho, talvez dando-lhes uma maior percepção de controlo e tomada de decisão na construção das suas carreiras e percurso profissional, independentemente da organização.

Como corolário da análise efectuada consideramos que confirmámos parcialmente a hipótese 4, “O actual modelo de formação, durante a carreira, não se adequa à diversidade das funções que os Sargentos desempenham.”. A categoria de Sargentos, nos questionários, valida a formação que é ministrada na perspectiva das necessidades sentidas no desempenho das funções, embora apontando a necessidade da formação para a função e para a necessidade da formação ministrar competências, compatíveis com o mercado de trabalho.

Com a **hipótese 5**, “A avaliação do desempenho é necessária para distinguir as capacidades dos militares.”, tentámos perceber se a categoria de Sargentos entende existir a necessidade de uma avaliação do desempenho para efectuar um escalonamento dos militares no decorrer da carreira.

TABELA 3.15
Análise geral das afirmações 4, 16, 17, 24, 26 e 28.

Afirmações	Média	Desvio-padrão
Afirmção 4: A avaliação, no Exército é efectuada de uma forma justa.	2,10	1,17
Afirmção 16: O sistema de avaliação existente (SAMME) não classifica o desempenho.	4,28	1,41
Afirmção 17: É fundamental existir uma avaliação do desempenho para distinguir os mais proficientes.	4,77	1,21
Afirmção 24: Os critérios de avaliação utilizados pelo SAMME são adequados.	2,73	1,31
Afirmção 26: O SAMME não mede o desempenho mas o potencial.	3,42	1,35
Afirmção 28: A avaliação do desempenho é necessária para escalonar os militares, no decorrer da carreira.	4,33	1,42

Da leitura da concordância negativa em relação à afirmação 4 acima expressa, ressalta a

sensação, por parte dos Sargentos, da injustiça da avaliação que é actualmente efectuada no Exército. Esta situação é reforçada com a concordância negativa com a afirmação 24, induzindo uma não adequação dos critérios de avaliação e sublinhando a inadequabilidade do actual sistema de avaliação.

A importância da avaliação do desempenho para distinguir os militares, surge-nos expresso na análise do grau de concordância com as afirmações 17, 26 e 28. A concordância com a afirmação 26 induz uma não avaliação do desempenho actualmente. Nesse âmbito releva-se ainda a concordância bastante positiva com a afirmação 17, e a importância que a mesma deve ter no desenvolvimento da carreira, expresso na afirmação 28.

TABELA 3.16
Análise das afirmações 4, 16, 17, 24, 26 e 28, por postos.

Postos ITENS	2SAR	1SAR	SAJ	SCH	SMOR
	Valores Médios				
Afirmação 4	2,24	1,98	2,25	2,13	2,40
Afirmação 16	3,76	4,39	4,27	4,22	4,20
Afirmação 17	4,71	4,64	4,92	5,22	4,50
Afirmação 24	2,88	2,65	2,87	2,52	3,10
Afirmação 26	3,29	3,27	3,33	4,17	4,10
Afirmação 28	4,43	4,15	4,57	4,70	4,30

Da análise por postos é possível verificar que a tendência da concordância mantém-se coerente com a análise geral anteriormente efectuada. A concordância com a importância da avaliação do desempenho para distinguir os militares, constante na afirmação 17, e com a importância que a mesma deve ter no desenvolvimento da carreira, expresso na afirmação 28, surge-nos com um valor muito elevado para todos os postos, com especial destaque para os SAJ e SCH, a que não deverá ser estranho a modalidade de promoção (escolha) para os postos que se seguem na carreira.

Por outro lado, os valores da concordância com o facto do actual sistema de avaliação não avaliar desempenho mostra-se coerente com a afirmação 16, sendo os 1SAR e SAJ os que apresentam os valores mais elevados, em virtude de ser nestes postos que mais se sente a “penalização” pelo sistema de avaliação vigente. A afirmação sobre a justeza da avaliação, afirmação 4, apresenta o menor nível de concordância, seguida pelo valor, também negativo, da concordância com a afirmação 24, sendo os 1º Sargentos e Sargentos Chefe que mostram os valores mais baixos.

Na análise, por postos, identificámos valores com significado estatístico que induzem uma concordância mais efectiva, em relação à não avaliação do desempenho, actualmente, , dos

Sargentos Chefe em relação aos postos que os precedem (afirmação 26).

Nesta análise consideramos ter confirmado a hipótese 5, “A avaliação do desempenho é necessária para distinguir as capacidades dos militares”. O resultado dos questionários é no sentido desta confirmação. Mostrando que o actual sistema de avaliação não avalia o desempenho, ressaltando desta forma a necessidade sentida na existência de um verdadeiro sistema de avaliação do desempenho.

Com a **hipótese 6**, “O modelo de desenvolvimento de carreira, eminentemente vertical, não se adequa à situação actual.”, tentámos perceber a concordância com a tipologia do desenvolvimento horizontal da carreira.

TABELA 3.17
Análise geral das afirmações 9 e 23

Afirmações	Média	Desvio-padrão
Afirmação 9: O desenvolvimento da carreira, nos diversos postos, deverá ser também horizontal (com progressão funcional e monetária).	5,13	1,17
Afirmação 23: As carreiras têm que ser pensadas numa perspectiva em que a promoção terá um papel secundário. (desde que a diferença salarial não seja significativa)	2,60	1,49

Postos	2SAR	1SAR	SAJ	SCH	SMOR
ITENS	Valores Médios				
Afirmação 9	4,57	5,25	5,02	5,26	5,00
Afirmação 23	2,76	2,45	2,72	3,30	1,90

A concordância com a afirmação 9 demonstra a percepção de que o desenvolvimento da carreira terá igualmente que ser pensado numa perspectiva horizontal, sendo esse desenvolvimento materializado com uma progressão funcional e salarial. Por outro lado a afirmação 23 não recolhe a concordância da categoria, mostrando que a promoção continua a desempenhar um papel fundamental para o desenvolvimento da categoria. Esta aparente contradição talvez resulte do referencial de carreira existente em que à promoção está agregado um conjunto de vantagens sociais e monetárias.

TABELA 3.18
Análise das afirmações 9 e 23, por postos

Analisando as afirmações 9 e 23, por postos, a concordância de todos os postos da categoria com a afirmação 9, apresentando um valor muito positivo, na generalidade superior a 5 valores,

mostra uma noção ou interiorização da necessidade das carreiras na categoria se desenvolverem na horizontal.

A concordância com a afirmação 23 apresenta um valor negativo para todos os postos com excepção do SCH, talvez por os militares neste posto estarem próximos do topo da categoria. Na generalidade da categoria existe a percepção de que o desenvolvimento vertical representa mais do que dinheiro. Entendemos que o factor social e de importância interna se encontra aqui representado.

Assim consideramos ter confirmado a hipótese 6, “O modelo de desenvolvimento de carreira, eminentemente vertical, não se adequa à situação actual.”, o que demonstra a necessidade de medidas englobantes para garantir carreiras de tipologia horizontal. Os questionários apresentam respostas no sentido desta confirmação.

Com a **hipótese 7**, “A introdução de saídas paralelas é do interesse pessoal e profissional dos Sargentos do Exército.” tentámos perspectivar a opinião dos Sargentos sobre a tipologia das saídas paralelas que melhor se adequam às necessidades da categoria.

TABELA 3.19
Análise geral das afirmações 10, 13, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 25 e 27

Afirmações	Média	Desvio-padrão
Afirmação 10: O Exército deveria garantir, aos militares que o desejassem, possibilidades de manutenção no ramo, em quadro especial, sem promoções, salvaguardando outros benefícios.	3,45	1,60
Afirmação 13: Uma das soluções para o desenvolvimento da carreira poderá ser a possibilidade de impor, em condições específicas, saídas laterais ao longo da mesma.	3,96	1,49
Afirmação 14: O Exército, deveria garantir, aos Sargentos do QP que desejassem, sair das fileiras, formação para os preparar para o mercado de emprego (a partir de um determinado número de anos de serviço, a definir).	4,3	1,48
Afirmação 18: As saídas paralelas, em situações de não possibilidade de promoção do militar, deveriam ser impostas pela organização.	2,82	1,60
Afirmação 19: O militar que ingressa nos QP deve ter a possibilidade de após 8 anos de quadro, sair definitivamente da Instituição.	4,39	1,53
Afirmação 20: Alguns problemas de promoção na fase inicial da carreira do Sargento do QP poderiam ser sanados com a criação de mais um posto, antes de 2º Sargento.	2,30	1,55
Afirmação 21: A solução, para impedir ou prevenir excessos de pessoal em determinados postos consiste na criação de “escapes” ao longo da carreira (saídas para a quadros especiais na estrutura do Exército, ou para o mercado de trabalho).	4,08	1,45
Afirmação 22: Alguns problemas de promoção, a “meio” da carreira do Sargento do QP poderiam ser sanados com a criação de mais um posto, entre 1º Sargento e Sargento Ajudante.	4,00	1,78
Afirmação 25: Para existir uma progressão vertical na carreira em tempo oportuno é essencial que em cada posto sejam preteridos alguns militares.	2,95	1,61
Afirmação 27: As saídas paralelas da Instituição deveriam ser subsidiadas na totalidade ou em parte pelo Exército, com formação para o mercado de emprego.	4,12	1,56

A concordância com as saídas laterais, mesmo que impostas, recolhe uma opinião ambígua, positiva com a afirmação 13, mas negativa pela afirmação 18, o que pode relevar para uma diferença em termos de concordância que tem a ver com a natureza das condições específicas propostas para essas saídas. A análise da concordância com as afirmações acima descritas

revela-nos um valor mais elevado de concordância com o envolvimento da Instituição na preparação e formação para o mercado de emprego, constante nas afirmações 14 e 27. Curiosamente, a saída definitiva do Exército após um período relativamente curto (oito anos), expresso na afirmação 19, recolhe um elevado valor de concordância, mostrando a necessidade sentida de existir um “escape” para quem não se revir na Instituição ou decidir dar outro rumo à sua vida profissional.

A opinião positiva com uma tipologia de saída lateral para a própria Instituição recolhe uma concordância positiva de ressalvar, expresso no valor da afirmação 10.

A concordância com a criação de mais postos como possível solução do desenvolvimento da carreira surge-nos de forma ambígua. A concordância com a criação de mais um posto entre 1SAR e SAJ, expresso na afirmação 22, é positiva, talvez devido a possível saturação dos militares destes postos com o tempo de permanência nos mesmos e com a falta de perspectivas de promoção. No mesmo contexto a criação de mais um posto antes de 2SAR obtém a concordância negativa, expresso no valor da afirmação 20, reflectindo talvez a percepção de colocação de mais um obstáculo para atingir os postos de topo de carreira.

Sobre a possibilidade ou capacidade de a Instituição poder impôr as saídas paralelas, afirmação 18, ou sobre a preterição na promoção de alguns militares, afirmação 25, a concordância atinge valores negativos.

TABELA 3.19

Análise geral das afirmações 10, 13, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 25 e 27

ITENS	2SAR	1SAR	SAJ	SCH	SMOR
	Valores Médios				
Afirmação 10	3,76	3,42	3,30	3,52	3,70
Afirmação 13	3,19	4,02	3,98	4,48	3,20
Afirmação 14	3,95	4,65	4,43	4,00	3,50
Afirmação 18	2,67	2,80	2,97	2,87	2,50
Afirmação 19	4,24	4,39	4,47	4,30	4,20
Afirmação 20	1,95	2,25	2,27	3,09	2,10
Afirmação 21	3,48	4,20	4,08	4,04	3,90
Afirmação 22	4,76	4,07	3,73	3,78	4,00
Afirmação 25	2,67	2,84	3,27	2,83	3,60
Afirmação 27	3,52	4,32	4,25	3,17	4,10

Da análise, de uma forma mais pormenorizada, por postos, a concordância com as saídas laterais, mesmo que impostas (afirmação 13), recolhe uma maior concordância nos postos de 1SAR e SCH. No envolvimento da Instituição na preparação e formação, para o mercado de emprego (afirmação 14 e 27) são os 1SAR e SAJ os que mais se identificam com estas afirmações. Curiosamente, a saída definitiva do Exército após um período relativamente curto (oito anos expresso na afirmação 19) recolhe um elevado valor de concordância em todos os

postos da categoria. Quanto à tipologia de saída lateral para a própria Instituição, expresso na afirmação 10, recolhe valores mais elevados nos postos de início da carreira, 2SAR e no final da mesma, SMOR, embora as diferenças não sejam significativas.

A criação de mais postos como possível solução do desenvolvimento da carreira surge-nos de forma ambígua. A criação de mais um posto entre 1SAR e SAJ, expresso na afirmação 22, recolhe uma maior concordância nos postos de 2SAR e 1SAR, o que é compreensível. Por outro lado e no mesmo contexto da criação de mais um posto antes de 2SAR, afirmação 20, apenas apresenta valores positivos nos SCH, sendo negativa para os restantes postos da categoria.

A possibilidade ou capacidade de a Instituição poder impor as saídas paralelas, afirmação 18, atinge valores negativos para todos os postos, levando à constatação que a aceitação destas saídas deveria depender da decisão dos próprios. A preterição na promoção de alguns militares, afirmação 25, apenas apresenta uma concordância positiva para o posto de SMOR, os restantes postos apresentam valores negativos, embora estes vão decrescendo com o posto.

Desta forma consideramos que confirmámos a hipótese 7 “A introdução de saídas paralelas durante a carreira é do interesse da gestão das expectativas pessoais e profissionais dos Sargentos do Exército.”, mostrando a expectativa e a necessidade sentida, pela categoria de Sargentos, com a criação de novas formas do militar desenvolver a sua carreira, seja no interior ou no exterior da Instituição e a possibilidade de saída, mas dependente da decisão dos próprios e não por imposição da Instituição. De uma forma geral as opiniões são concordantes reforçando a validação da hipótese.

III.5.3. Entrevistas - análise

Sem prejuízo de uma consulta mais pormenorizada às entrevistas, constantes no Apêndice Q, interessa-nos efectuar, no âmbito deste estudo, a sua análise para a confirmação, ou não, das hipóteses enunciadas. Assim de uma forma sucinta e generalista definimos a seguinte simbologia: “S” – confirma a hipótese, “N” – não confirma a hipótese e “NA” a questão relativa à hipótese não foi colocada ou não foi respondida, logo não avaliada.

Hipóteses	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Entrevistas							
TGen Silvério	S	S	N	N	NA	S	N
Cor Art Andrade da Silva	S	S	NA	S	S	S	S
Cor Inf Rui Moura	S	S	N	S	S	S	S
TCor Inf Domingos Pascoal	S	NA	NA	S	S	S	S
TCor Inf Contente Fernandes	S	S	N	S	S	S	S
Maj Inf Vieira Pombo	S	S	NA	NA	S	S	S
SMOR Cav Freire	S	S	N	S	S	NA	S
SCH Cav Liberato	S	S	N	S	S	S	S

Desta breve análise consideramos ter confirmado as hipóteses 1, 2, 4, 5, 6 e 7 e não confirmámos a hipótese 3. De seguida analisaremos o conjunto deste capítulo, integrando os dois instrumentos utilizados: questionário e entrevistas.

No final do estudo apresentaremos uma proposta que reflectirá a abordagem aqui desenvolvida, tentando dar resposta às expectativas dos Sargentos.

III.6. Síntese conclusiva

Da investigação desenvolvida interessa-nos, nesta fase, efectuar uma breve síntese deste capítulo, que faremos de seguida.

A parte II do questionário pretendia “medir” a satisfação da categoria de Sargentos com o Exército. Os resultados deste questionário são de uma forma geral positivos, o que infere existir uma identificação da categoria com a Instituição. No entanto, também é expressivo existirem factores em que a satisfação se apresenta negativa. Os menores graus de satisfação estão associados a factores como as promoções e a remuneração, sendo estes valores críticos nos postos onde mais se “sente” a situação de demora nas promoções em relação àquilo que era a expectativa dos militares. Os valores deste questionário deverão, necessariamente, ser tidos em atenção pelos responsáveis nomeadamente os que recolhem valores negativos de satisfação.

Decorrente dos dados estatísticos obtidos, dos questionários analisados e interpretados, assim como da análise das entrevistas, foram confirmadas as hipóteses 1, 2, 5, 6 e 7. A hipótese 4 foi apenas parcialmente confirmada e a hipótese 3 foi refutada.

As hipóteses confirmadas permitem-nos afirmar que:

- o Sargento é essencialmente um técnico (hipótese 1);
- o tipo de recrutamento que melhor serve as necessidades do Exército é o recrutamento interno, no entanto o tipo misto também não é excluído (hipótese 2);
- a avaliação do desempenho é necessária para distinguir as capacidades dos militares, o actual sistema de avaliação não avalia este factor, como tal é sentida a necessidade da implementação de um verdadeiro sistema de avaliação do desempenho (hipótese 5);
- o desenvolvimento da carreira, eminentemente vertical, não se adequa à situação actual.”, o que demonstra a necessidade de medidas estruturantes para permitir carreiras de tipologia horizontal (hipótese 6);
- a introdução de saídas paralelas durante a carreira mostra a expectativa e a necessidade sentida, pela categoria de Sargentos, com a criação de novas formas do militar desenvolver a

sua carreira, seja no interior ou no exterior da Instituição e a possibilidade de saída dependente da decisão dos próprios (hipótese 7).

As hipóteses não confirmadas ou confirmadas parcialmente levaram-nos a reflectir sobre o modelo e conteúdos da formação inicial e durante a carreira, respectivamente hipótese 3 e 4. A tipologia da formação é considerada adequada pela categoria (questionário) e pela Instituição (entrevistas), para as necessidades dos militares nas funções que desempenham no Exército. No entanto, é perceptível e reconhecida, nos dois instrumentos referidos, a necessidade da formação, em conjugação com a sua tipologia generalista, ser complementada com uma formação orientada para a função e ministrar também competências compatíveis com o mercado de trabalho (hipótese 4). Quanto à formação inicial ela é considerada, de uma forma geral, adequada o que nos permite validar o modelo existente (hipótese 3).

No capítulo seguinte, como corolário de todo o estudo efectuado, apresentaremos as nossas conclusões e recomendações.

IV. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

IV.1. Conclusões

A problemática da carreira, como tentámos demonstrar ao longo do estudo, não pode ser abordada esquecendo o ambiente externo onde a Instituição se insere, nem ambiente interno que a limita e lhe confere características próprias. Esta realidade exige que se atenda ao equilíbrio entre as necessidades organizacionais e as ambições e perspectivas dos seus recursos humanos.

Para desenvolver o estudo e enquadrar o tema levantámos como questão central: *“Em que medida o actual modelo de carreira dos Sargentos do Quadro Permanente atende às necessidades de gestão de pessoal do Exército e satisfaz os interesses dos militares desta categoria?”*. A partir de um conjunto de perguntas derivadas elaborámos algumas hipóteses orientadoras relativas a diferentes domínios:

- no âmbito de aplicação/funcional:

Hipótese 1: *“O Sargento é essencialmente um técnico.”*;

- no âmbito do recrutamento:

Hipótese 2: *“O recrutamento que melhor serve as necessidades do Exército é o recrutamento interno.”*;

- no âmbito da formação:

Hipótese 3: *“O Curso de Formação de Sargentos não prepara os militares desta categoria para o desempenho das funções de Segundo e Primeiro-sargento”*;

Hipótese 4: *“O actual modelo de formação não responde às perspectivas pessoais dos Sargentos.”*

- no âmbito da avaliação:

Hipótese 5: *“A avaliação do desempenho é necessária para distinguir as capacidades dos militares e possibilitar a ascensão dos mais aptos.”*;

- no âmbito do planeamento e desenvolvimento de carreiras:

Hipótese 6: *“O modelo de desenvolvimento da carreira, eminentemente vertical, não se adequa à situação actual.”*;

Hipótese 7: *“A introdução de “saídas paralelas” é do interesse pessoal e profissional dos Sargentos do Exército.”*

A partir das hipóteses procedemos ao levantamento do quadro conceptual, designadamente a nível dos processos de recursos humanos, modelos de outras realidades nacionais e estrangeiras e a um diagnóstico com alguma profundidade da situação actual da carreira de Sargentos do

Exército.

As hipóteses serviram de ponto de apoio para o trabalho de campo. Este foi suportado em entrevistas e questionários, a partir do que procurámos a posição Institucional e “medir” a posição da categoria de Sargentos face à temática abordada. A utilização de uma amostra próxima da representatividade confere aos dados apresentados um valor acrescentado à investigação e ao conhecimento da temática abordada.

A utilização de um questionário de satisfação organizacional, tanto quanto sabemos o primeiro sobre uma amostra com estas características, permite inferir o verdadeiro “estado de alma” da categoria de Sargentos para com o Exército. Entendemos referir também, pela importância que encerram, os resultados do questionário de satisfação organizacional realizado, globalmente positivos, onde ressaltam factores que apresentam uma satisfação negativa que poderão, se não resolvidos, constituir-se em problemas que irão acentuar a desmotivação e consequentemente interferir no desempenho dos militares da categoria de Sargentos. São exemplos de indicadores com valores de satisfação geral positiva *a natureza do trabalho, as recompensas e a comunicação*. Em contraste, são indicadores com valores negativos *a remuneração e as promoções*, estes sim, sinais de alerta que não devem ser ignorados.

A materialização da opinião Institucional, conseguida com as entrevistas, e a opinião da categoria de Sargentos, materializada nas respostas ao questionário, permitiram-nos estabelecer o teste de validação às hipóteses, em coerência com a abordagem efectuada no enquadramento conceptual.

A validação total ou parcial das hipóteses foi efectuada e encontra-se desenvolvida no final do capítulo anterior, pelo que entendemos não repeti-la. No entanto, importa referir que o teste das hipóteses mostra, de uma forma geral, um alerta relativamente à adequação das situações disfuncionais sentidas pela categoria e responde, de uma forma implícita, à pergunta de partida. Apesar do “*Em que medida*” não estar perfeitamente quantificável, os resultados apontam claramente para uma reduzida satisfação das necessidades e expectativas da categoria de Sargentos.

Ao longo do estudo fomos identificando disfunções nas práticas em uso no Exército e deixando algumas questões que, em conjunto com outras que deixaremos neste capítulo urge dar resposta. Apoiados no estudo efectuado, deixamos à consideração, percorrendo algumas linhas de força que materializam as conclusões e que resumidamente aqui apresentamos.

Os efectivos autorizados e existentes no Exército encontram-se desajustados com a realidade normativa. Esse desajustamento verifica-se principalmente nos efectivos em cargos/funções fora

da estrutura da Instituição, não permitindo ter, actualmente, a noção das reais necessidades em Sargentos, nos diversos postos.

A análise e descrição de funções, processo fundamental para definir o enquadramento do trabalho não se encontra “levantada” pelo Exército, impondo restrições e indefinições a todos os outros processos.

O recrutamento segue uma tipologia interna, em contradição com a legislação, mas em sintonia com os restantes ramos das FA e com a generalidade dos exércitos analisados (exceptua-se o Exército de Itália).

A formação está, de uma forma geral, adaptada às necessidades do Exército e responde às necessidades e complexidade dos cargos/funções a desempenhar. No entanto, constatámos a necessidade de esta ser adaptada e adaptável ao contexto de mudança que acompanha o desenvolvimento das sociedades e consequentemente das Instituições.

A avaliação do desempenho, não existente no contexto do Exército, surge-nos como uma disfunção, não permitindo um desenvolvimento da carreira que dependa das realizações efectivas em contexto de trabalho o que implica que critérios não mensuráveis sejam a “medida” de diferenciação entre os Sargentos.

A remuneração apresenta-se desajustada com a realidade actual, da carreira dos Sargentos do QP, os escalões remuneratórios revelam-se insuficientes nos postos onde o tempo de permanência é maior, sendo a progressão remuneratória pouco mais que residual. O salário encontra-se indexado ao posto, mostrando uma filosofia assente numa carreira de tipologia eminentemente vertical.

O planeamento e desenvolvimento da carreira neste estudo, como processo que congrega os restantes, tem necessariamente de eliminar as ambiguidades e contradições existentes entre a teoria e a prática. O objectivo deverá ser dispor dos Sargentos mais qualificados nos postos de topo da carreira, sendo esta uma necessidade pessoal e Institucional. Por outro lado a Instituição tem a “obrigação moral” de não frustrar as expectativas à generalidade dos militares que integram a categoria, garantindo-lhes um desenvolvimento de carreira, que poderá mesmo passar pelo exterior do Exército. Neste sentido, será importante a criação de *Orgãos de Aconselhamento* que permitam ao militar deter algum controlo sobre a sua carreira e ter, de uma forma “integrada mas paralela”, as suas reais possibilidades e opções de desenvolvimento profissional. É fundamental que as pessoas que integram a categoria de Sargentos do Exército se sintam motivadas e detenham algum “controlo” da sua carreira, tendo a possibilidade de, em alturas determinadas, redefinirem o seu futuro profissional no interior ou no exterior da Instituição.

Com este trabalho de investigação pensamos ter contribuído para dar uma noção real da dimensão do actual problema da carreira de Sargentos, dar uma perspectiva da posição da categoria face a esta temática e às possíveis formas de resolução dos problemas e disfunções identificados. De seguida apresentamos algumas recomendações e abertura para futuros trabalhos e finalizamos com a nossa proposta de modelo de carreira.

IV.2. Recomendações e propostas

Qualquer modelo de carreira terá que atender às necessidades da Instituição e às perspectivas dos militares. Um modelo de carreira desenvolvido tendo por base unicamente as necessidades da Instituição é possível, mas não desejável. De igual forma um modelo desenvolvido tendo por base unicamente as necessidades e perspectivas dos Sargentos é também não desejável. Arriscamo-nos a afirmar que “algures no meio” estará a solução razoável, uma medida de equilíbrio que compatibilize as necessidades Institucionais com as perspectivas profissionais e pessoais dos Sargentos. Nesse sentido e como corolário do nosso estudo, efectuamos algumas recomendações, percorrendo os assuntos abordados, culminando com uma proposta concreta de modelo teórico.

A adequação dos Quadros Orgânicos deverá ser a base de partida para uma gestão integrada e racional. Deve ser tido em conta que o Sargento, actualmente, detém uma série de competências de base que lhe poderão permitir, com a formação adequada, desempenhar um conjunto de funções/cargos que lhe estão actualmente vedadas, nomeadamente as funções de instrução (que já desempenha mas com pouca expressão), normalmente atribuídas a oficiais, onde o cerne do trabalho desenvolvido exige primordialmente uma competência técnica.

O dimensionamento dos efectivos (da categoria de Sargentos) para o desempenho de funções fora da estrutura orgânica do Exército encontra-se actualmente desfazada, existindo um grande desalinhamento entre a definição normativa e a situação prática verificada. Aconselhamos urgência na harmonização destas duas realidades, pelas implicações que tem em todo o processo de gestão de recursos humanos no Exército.

A análise e descrição de funções encontra-se intimamente ligada com os QOP e a sua definição revela-se também como enformadora e imprescindível de um processo integrado de gestão de recursos humanos e competências associadas. A percepção da categoria e da Instituição sobre a “imagem” do Sargento do Exército como “técnico” é, quanto a nós, um ponto de partida.

O tipo de recrutamento actualmente em vigor, recrutamento interno, está de acordo com o praticado por quase todos os modelos analisados e recolhe a concordância dos Sargentos e da Instituição, pelo que nos parece que será de manter. No entanto, as vantagens deste tipo de

recrutamento terão que ser potenciadas, nomeadamente pela adopção de um “modelo dirigido”, com os comandantes como parte integrante do processo, avaliando o candidato a Sargento e materializado numa nota a ser ponderada no acesso à ESE. Seria de atender a possibilidade da Instituição poder privilegiar o acesso a Sargentos RV/RC, beneficiando do facto de já desempenharem funções de Sargento.

A formação, como processo dinâmico que tem que ser, está em constante mudança. Nesse sentido, a sua evolução para um modelo mais adaptável às necessidades Institucionais e perspectivas pessoais dos Sargentos, tendo sempre presente o binómio “custo-eficácia”, apresenta-se como não só desejável mas inevitável. Por outro lado a formação, ministrada no contexto militar terá que ser acreditada, pelas entidades competentes, concorrendo desta forma para a empregabilidade. Este reconhecimento de competências não é propriamente uma novidade mas é um anseio da categoria e com o recurso a protocolos com as entidades competentes⁷³ justificar-se-á ser implementado.

A avaliação do desempenho apresenta-se como uma necessidade institucional e dos militares, devendo ser baseada em critérios objectivos dissociados dos traços de personalidade e de outros factores não objectivos. No entanto, só poderá ter efectivamente valor se o factor de avaliação do desempenho entrar na ponderação da avaliação com um peso que “faça a diferença”, diminuindo outros a que deve ser dada menos valoração, por exemplo à antiguidade.

A filosofia enquadrante da remuneração agrega-a ao posto, dando-lhe um cariz marcadamente assente numa carreira de matriz vertical. Esta situação deveria ser reavaliada, introduzindo formas complementares de remuneração, agregadas por exemplo ao tempo de serviço, às qualificações, aos cargos/funções, etc.. Numa perspectiva de equidade entendemos que a agregação do tipo misto, posto e tempo de serviço seria a desejável.

Como corolário e a título de contributo para o modelo que de seguida se apresenta, importa reiterar que o planeamento e desenvolvimento da carreira é um tema de grande importância e sensibilidade, porquanto se trata de gerir as necessidades organizacionais e as expectativas pessoais e profissionais de cada indivíduo, não subvertendo os princípios caracterizadores da Instituição. Nesse sentido, surgem-nos como imprescindíveis a criação de carreiras de características horizontais, alterações na avaliação dos militares (dando menos preponderância à antiguidade e avaliando o desempenho) a criação de um *Órgão de Aconselhamento* e a implementação de *saídas laterais*, assim como a possibilidade de os militares poderem optar por

⁷³ Na entrevista com o TCor Pascoal, constante no Apêndice Q, foi-nos referido que o Exército se encontra a desenvolver esforços no sentido de estabelecer protocolos com o Instituto para a Qualidade da Formação.

outra forma de serviço. No Apêndice S apresentamos a nossa proposta, que operacionaliza alguns destes aspectos.

Estamos convictos que o futuro terá necessariamente que prever a abordagem da gestão dos recursos humanos no Exército e a gestão das suas carreiras numa perspectiva mais actual e tomando como referência as teorias dos recursos humanos (com as respectivas adaptações à realidade Institucional) deixando a Instituição de impor uma “única via” para o desenvolvimento das mesmas e integrando o Sargento do QP como um elemento activo neste processo. Estamos em crer que só com Sargentos que se constituem como elementos que representam uma verdadeira mais valia.

Como corolário, fomos deixando ao longo do estudo questões em aberto, dúvidas que sentimos e não esclarecemos e lacunas que a investigação que desenvolvemos nos levou a considerar pertinentes. Assim, abrimos aqui um espaço para futuros trabalhos nesta área que justificam um estudo mais aprofundado:

- o dimensionamento dos efectivos, em especial para fora do ramo;
- a análise de funções e a descrição de cargos para a categoria de Sargentos;
- o processo de recrutamento, na perspectiva de potenciar o recrutamento interno;
- a formação da categoria, adaptável a um contexto de mudança e numa perspectiva de empregabilidade;
- a adopção de uma avaliação do desempenho e o tornar mais consequente o seu efeito na FAMME e nas carreiras;
- a remuneração na perspectiva de adopção de formas de indexar a remuneração a outros factores para além do posto.

BIBLIOGRAFIA

Livros

BILHIM, João Abreu Faria (2004) – **Gestão Estratégica de Recursos Humanos organizações**. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas : 2004. 328 p. ISBN 972-8726-36-8.

CAETANO, António ; VALA, Jorge, org. (2002) – **Gestão de Recursos Humanos : Contextos, processos e técnicas**. 2.^a ed. Lisboa : RH. 463 p. ISBN 972-96897-8-4.

CAMARA, Pedro ; GUERRA, Paulo ; RODRIGUES, Joaquim (2003) – **Humanator : Recursos humanos e sucesso empresarial**. 5.^a ed. Lisboa : Dom Quixote. 585 p. ISBN 972-20-2023-4.

CHIAVENATO, Idalberto (1999) – **Gestão de Pessoas : O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 18.^a ed. Rio de Janeiro, Brasil : Campus. 457 p. ISBN 85-352-0427-X.

CHIAVENATO, Idalberto (2002) – O sistema de administração de recursos humanos. In **Recursos humanos – edição compacta**. Rio de Janeiro, Brasil : Campus. 631 p. ISBN 85-224-3106.

FERREIRA, J. M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António, org. (2001) – **Manual de Psicosociologia das Organizações**. Amadora: McGraw-Hill. Portugal. 658 p. ISBN 972-773-105-8.

RUSH, Robert S.(2003) – **Enlisted Soldier's Guide**. 6^a ed. Mechanicsburg,: Stackpole Books. United States of América. 239 p. ISBN 0-8117-2822-6.

Artigos de Revistas e Jornais

AMADO, Luís (2005) - Entrevista ao Ministro da Defesa Nacional. **Público**. (17Jul. 2005). 12-13.

CAROCHINHO, José António Baião (1996) – O Sargento na História do Exército Português I. **Jornal do Exército**. Lisboa : JE (Jan. 1996). 28-32.

CAROCHINHO, José António Baião (1996) – O Sargento na História do Exército Português II. **Jornal do Exército**. Lisboa : JE (Fev. 1996). 44-45.

COTRIM, Teresa – Subir na horizontal ou em ziguezague. **Dinheiro, s. a.**, Nº 10, (Mai. 2005). 14-18.

MADEIRA, Isabel; CARDOSO, António (2004) – A formação na Forças Armadas: um desafio e um compromisso. **Revista de Psicologia Militar**. Lisboa : CPAE. 14. 99-115.

MADEIRA, Isabel [et al.] (2004) – Como podem as Forças Armadas vencer os desafios da empregabilidade. **Revista de Psicologia Militar**. Lisboa : CPAE. 15. 245-258.

SOARES, Alberto Ribeiro (1987) – Os Sargentos do Exército Português. **Revista Militar**. Lisboa : nº 1/2 (Jan/Fev. 1987) Separata 72 p.

Outras obras relacionadas com o tema

AGAPITO, Célia, 2002.- **A formação do futuro Oficial do Quadro Permanente**, Lisboa: Academia Militar. Dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho.

BARRENTO, António Eduardo Martins (1990) – **Motivação dos Quadros Permanentes do Exército Português – Perspectivas**. Lisboa : IAEM. TILD do CSCD. 1989 – 1990.

DEPARTEMENT OF THE ARMY (2004) – **ARMY REGULATION 600-8-19 – Enlisted Promotions and Reductions**. Washington , DC : US Army.

DEPARTEMENT OF THE ARMY (2002) – **ARMY REGULATION 623-205 - Noncommissioned Officer Evaluation Reporting System – Personnel Evaluation** Washington , DC : US Army.

EME, Repartição Logística (2005) - **Antevisão da execução orçamental para 2005**. Lisboa : EME.

SANTOS, Barreiros dos (1997) – **Subsídios para uma carreira-tipo do Oficial do Quadro Permanente do Exército**. Lisboa : IAEM. TILD do CEM.1995-1997.

Legislação

LEI n.º 11/89. **D.R. I Série**. 125 (1989-06-01) 2096 – 2097. Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.

LEI n.º 174/99. **D.R. I Série-A**. 221 (1999-09-21). Lei do Serviço Militar.

DECRETO-LEI n.º 202/93. **D.R. I Série-A**. 129 (1993-06-03) 2987 – 2988. Quadros de pessoal dos ramos das Forças Armadas.

DECRETO-LEI n.º 180/94. **D.R. I Série-A**. 148 (1994-06-29). Regula o Suplemento de serviço aerotransportado e a percentagem de aumento na contagem do tempo de serviço Quadros de pessoal dos ramos das Forças Armadas.

DECRETO LEI n.º 328/99. **D.R. I Série-A**. 119 (1999-08-18). Sistema retributivo aplicável aos militares dos quadros permanentes (QP) e em regime de contrato (RC) das Forças Armadas.

DECRETO-LEI n.º 289/2000. **D.R. I Série-A.** 263 (2000-11-14). Regulamento da Lei do Serviço Militar.

DECRETO-LEI n.º 197-A/2003 (2003) **D.R. I Série-A.** 200 (2003-08-30) 5752-(22) – 5752-(72) Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

DECRETO LEI n.º 118/04. **D.R. I Série-A.** 119 (2004-05-21). Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e de Voluntariado (RV).

DECRETO-LEI n.º 166/05. **D.R. I Série-A.** 184 (2005-09-22) 2987 – 2988. Alteração ao EMFAR, modificando o regime de passagem à reserva e à reforma dos militares das Forças Armadas.

DECRETO REGULAMENTAR n.º 19-A/2004 **D.R. I SÉRIE -B 1º SUPLEMENTO.** 113. (2004-05-14). 3104-(2) a 3104-(8). Regulamenta a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, no que se refere ao sistema de avaliação do desempenho dos dirigentes de nível intermédio, funcionários, agentes e demais trabalhadores da administração directa do Estado e dos institutos públicos.

PORTARIA n.º 509-A/2004. **D.R. I SÉRIE -B 1º SUPLEMENTO.** 113 (2004-05-14) 3104-(8) a 3104-(27).

PORTARIA n.º 1246/2002. MDN. **D.R. I Série-B.** 207 (2002-09-7) 6298 – 6337. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.

DESPACHO n.º 9875/97. **D.R. II Série.** 248 (97-10-25) 13222 – 13223.

Legislação estrangeira

ESPANHA. LEI n.º 17/1999. 1999-05-18. Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica. ISBN 84-7823-659-7.

ESPANHA. REAL DECRETO n.º 1064/200. 2001-09-28. Regulamento de Evaluaciones Y Ascensos del Personal Militar Profesional.

ESPANHA. ORDEM DEF n.º 3537/2003. 2003-12-10. Estructura orgánica básica de los Ejércitos.

Bibliografia Auxiliar

Livros

BILHIM, João Abreu Faria (1996) – **Teoria Organizacional – estruturas e pessoas.** Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas :. 371 p.

PEREIRA, Alexandre; POUPA, Carlos (2003) – **Como escrever uma Tese, monografia ou livro científico usando o Word.** 2ª ed. Lisboa : Sílabo. 224 p. ISBN 972-618-307-3.

PESTANA, Maria ; GAGEIRO, João (2003) – **Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS.** 3ª ed. Lisboa : Sílabo. 727 p. ISBN 972-618-297-2.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2003) – **Manual de investigação em ciências sociais.** 3ª ed. Lisboa : Gradiva. 282 p. ISBN 972-662-275-1.

TOMÁS, Manuel (2001) - **Terminologia de Formação Profissional.** Comissão Interministerial para o Emprego (CIME) / Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho; Ed. Novembro. ISBN 972-8312-39-3.

Outras obras relacionadas com o tema

EME, Divisão de Pessoal (2000) – **Carreiras dos Militares do Quadro Permanente do Exército – Uma perspectiva teórica conjuntural**. Lisboa : EME.

FIGUEIREDO, Manuel (2000) – **A gestão de carreiras como instrumento de valorização : Orientação das carreiras com base nas competências individuais**. Lisboa : IAEM. TILD do CSCD 1999-2000.

FILIPPE, Carlos (2000) – **O desenvolvimento de carreira dos Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército**. Lisboa : IAEM. TILD do CEM 1998-2000.

LOPES, Manuel (2003) – **A gestão de carreira do Oficial do Quadro Permanente, saídas laterais e inserção no mercado de trabalho**. Lisboa : IAEM. TILD do CEM 2001-2003.

MARTINS, Carlos (1998) – **Um modelo de carreira dos Oficiais do Quadro Permanente**. Lisboa : IAEM. TILD do CEM 1996-1998.

MELO, Carlos (1999) – **Sistema de Aconselhamento de Carreiras : Um modelo para o Exército Português**. Lisboa : IAEM. TILD do CEM 1997-1999.

MORGANHO, Débora (1995). - **Influência das tácticas de socialização organizacional na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional em contexto militar**, Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Monografia de fim de curso.

RIBEIRO, Serafim Marques (1996)– **Contributo para uma identificação cultural**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.. Dissertação de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos.

SILVA, Andrade da [et al.] (2004) – **Contributos para uma gestão integrada dos recursos humanos no Exército Português**. Lisboa : CPAE. Documento de Trabalho.

Revistas

SOUSA, Fernando Cardoso de (1990) – Sobre a carreira dos Sargentos: **Azimute**. Mafra: EPI 148 18-21.

ROSINHA, António [et al.] (2003) – O Desenvolvimento da Carreira do Oficial do Exército : a importância da socialização e da motivação no aluno da Academia Militar. **Revista de Psicologia Militar**. Lisboa : CPAE. 14 81-97.

SILVA, Andrade da [et al.] (2004) – Da Gestão de Competências às Competências de Gestão. **Revista de Psicologia Militar**. Lisboa : CPAE. 15 259-268.

SOUSA, Fernando Cardoso de (1999/2000) – O Sargento como comandante: o passado e o futuro. **Revista de Psicologia Militar**. Lisboa : CPAE. 12 57-66.

SILVA, Andrade da (2003) – Um sistema: Recrutamento – Selecção – Formação – Avaliação do desempenho. **Revista de Psicologia Militar**. Lisboa : CPAE. 14 245-258.

Sites da Internet

Scuola Sottufficiali dell Esercito”, [Em Linha].[Consultado em 2005-05-05].Disponível em: WWW: <URL:[http://www.esercito.difesa.it/sisti/scuole/Viterbo/](http://www.esercito.difesa.it/sisti/scuole/Viterbo/index.htm) index.htm.

DGAP. **Orientação técnica nº 06/DGAP/2004 – Aplicação do sistema de avaliação do desempenho. Situações de aplicabilidade directa e situações especiais.** [Em Linha].[Consultado em 2005-06-09]. Disponível em WWW: <URL:http://www.dgap.gov.pt/3jur/circulares/2004/ot_06_dgap_2004.htm. -.

1. COD.UNIDADE: <table border="1" style="display: inline-table; width: 100px; height: 20px; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						BATALHÃO LIGEIRO DE DESEMBARQUE							
2. DIVISÃO/REPARTIÇÃO/SECÇÃO:	ELEMENTO COMANDO												
3. LOTAÇÃO: <table border="1" style="display: inline-table; width: 40px; height: 20px; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;">S</td></tr> </table>	S	Secção de Logística (S1 / S4)											
S													
4. Nº DATALHE: <table border="1" style="display: inline-table; width: 150px; height: 20px; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;">E</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">M</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> </tr> </table>				E	M	0	4	0	1	5. DATA: <table border="1" style="display: inline-table; width: 80px; height: 20px; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">08</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">03</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">05</td> </tr> </table>	08	03	05
			E	M	0	4	0	1					
08	03	05											

6. COD.POSTO/CATEGORIA: <table border="1" style="display: inline-table; width: 100px; height: 20px; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						1 TEN
7. COD. CLASSE/RAMO: <table border="1" style="display: inline-table; width: 100px; height: 20px; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						FZ

8. COD. CARGO PRINCIPAL: <table border="1" style="display: inline-table; width: 100px; height: 20px; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						OFICIAL DE RECURSOS
9. COD. C. SECUNDÁRIO: <table border="1" style="display: inline-table; width: 100px; height: 20px; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						OFICIAL DE LOGÍSTICA – BF2
COD. C. SECUNDÁRIO: <table border="1" style="display: inline-table; width: 100px; height: 20px; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						

10. COD. FUNÇÕES:						
<table border="1" style="width: 100%; height: 30px;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						Fornecer informação e aconselhar o Comandante sobre os aspectos logísticos da situação.
<table border="1" style="width: 100%; height: 30px;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						Determinar as necessidades logísticas e as correspondentes necessidades.
<table border="1" style="width: 100%; height: 30px;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						Conceber as medidas necessárias para o consequente apoio logístico.
<table border="1" style="width: 100%; height: 30px;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						Identificar as fontes de informação e recolha dos dados próprios e do inimigo.
<table border="1" style="width: 100%; height: 30px;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						
<table border="1" style="width: 100%; height: 30px;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						

Vire s. f. f.

11. COD. QUALIFICAÇÕES :

--	--	--	--	--	--	--

Conhecimentos de Logística.

--	--	--	--	--	--	--

Conhecimentos de informática.

--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--

12. COD. CREDENCIAÇÃO :

--	--	--	--	--

NATO SECRETO

13. CONHECIMENTO LINGUAS :

1 ^a	I	N	G	L	E	S

2 ^a	F	R	A	N	C	E	S

3 ^a	E	S	P	A	N	H	O	L

OBSERVAÇÕES :

14. POSSIBILIDADE DESEMPENHO :

--	--

15. SITUAÇÃO ACTUAL :

--

OF. Logística

16. POSTO RECOMENDADO :

--	--	--	--	--

CTEN

17. CLASSE RECOMENDADA :

--	--	--	--

FZ

Apêndice A - BREVE HISTÓRIA DO SARGENTO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS E DA SUA CARREIRA

A história do Sargento e da sua carreira confunde-se com a história do próprio Exército Português. Embora não seja pacífico a origem do termo Sargento, adoptámos como origem do mesmo o vocábulo francês “*sergent*”, que na Idade Média encerrava um sentido de servidor. Este termo foi também utilizado nesta época para designar homens de armas, aparecendo, nos finais do século XV, o termo aplicado aos oficiais inferiores do Corpo de Guardas de Castela (Soares, 1987, 8).

As referências históricas aos Sargentos surgem na história de Portugal com o termo Sargento-Mor, no entanto “*a designação parece ter tomado dois rumos distintos: uma subiu ao generalato; a outra dissolveu-se no conteúdo de Sargento sem deixar rasto,..*” (Carochinho, 1996). Com efeito o termo Sargento-Mor, ou Sargento-Mor de Batalha, designação introduzida pela organização de 1663 do Conde de Schomberg, aparece-nos como o técnico das formações e encarregado do tiro da Infantaria, passando mais tarde a uma brigada ou grupo de brigadas, constituindo o posto mais baixo do generalato. Foi abolido com as reformas do Conde Schaumburg-Lippe. (Soares, 1987, 9).

Na organização militar portuguesa do século XV, o Sargento aparece-nos como auxiliar do Capitão para as tarefas administrativas, tendo acompanhado as tendências europeias da época, desenvolvendo uma maior grau de colaboração e sempre associado ao comando das unidade de baixo escalão nas tarefas da disciplina, instrução e vida no quartel associado ao contacto directo com as praças.

No século XVIII, fruto das reformas do Conde de Schaumburg-Lippe, passou a existir quatro Sargentos por companhia, em vez de um como até aí. Surge assim a necessidade da distinção entre eles, pelo que um dos Sargentos passou a ser designado por Primeiro-Sargento e os restantes por Segundos-Sargentos. É por esta altura que aparece outro termo da categoria de Sargentos, o Furriel, palavra que deriva do vocábulo francês “*fourrier*”, que designava o militar encarregado pela recolha de forragem para os solípedes (Carochinho, 1996).

A situação da categoria de Sargentos manteve-se basicamente com esta estrutura até à reorganização do Exército de 1926, em que um diploma intitulado “Bases para a Organização do Exército Metropolitano” definiu a categoria de Sargentos, integrado na classe das “praças de pré” e estabelecendo os postos desta categoria: “Furriel, Segundo-Sargento, Primeiro-Sargento e Sargento-Ajudante”. Curiosa é também a forma como se processava o acesso à categoria de Sargentos, definido no mesmo diploma. A origem do militar definia o seu posto de destino, as

origens contempladas eram os de cabo, Casa Pia, Pupilos do Exército e Colégio Militar que integravam a categoria em Furriel, Segundo-Sargento, Segundo-Sargento-cadete Primeiro-Sargento-cadete (Carochinho, 1996). Esta situação apontava para a criação de um Exército segmentado em três classes. Contudo com a queda da monarquia e com a assunção da República, mais propriamente na reestruturação de 1926/29, os sargentos, os cabos e os soldados passaram a pertencer a uma classe designada por “Praça de Pré”, assim designados porque o abono do vencimento era efectuado diariamente e designado como “pré”. A carreira de Sargentos nos anos que se seguiram sofreu alterações significativas, sendo estas basicamente ao nível dos “efectivos autorizados” por postos.

A reforma de 1937 trouxe alterações para a categoria de Sargentos, abolindo o pagamento do “pré” diário e estabelecendo para esta categoria o vencimento mensal, sem alterar no entanto a sua situação contratual. Outra medida de carácter social foi a substituição do regime de reformas que vigorava (tinha como limite máximo a possibilidade de ser auferida uma pensão de cerca de 50% do pré e melhorias abonadas no activo), pelo que já à data era aplicado aos Oficiais e que consistia no pagamento de uma pensão igual ao vencimento do posto no activo, após 36 anos de serviço. No entanto ficava também estabelecido que os sargentos eram contratados por um período de três anos, que em tempo de guerra eram prorrogados automaticamente até a mesma findar (Soares, 1987 ,17).

A partir deste período o sargento vivia num permanente “regime de contrato” por períodos de três anos. Esta situação de precaridade só viria a ser definitivamente abolida em 1970 com a publicação do decreto-lei 361/70 de 01 de Agosto, que definia que “*os sargentos do quadro permanente servem em regime de nomeação vitalícia*”.

Outro marco histórico importante para a categoria de Sargentos foi a reforma de 1976, que lançou as bases para a dignificação da categoria, o rejuvenescimento da mesma e medidas que permitiriam o aumento de eficiência. Estabelecem também uma alteração dos postos, constituindo esta categoria com a estrutura, em termos de postos, que persiste até à actualidade.

No entanto só a “*aprovação do Decreto-lei 292/78 pelo Conselho da Revolução (...) separou os sargentos das praças e equiparou os sargentos da Armada aos do Exército e Força Aérea. Em 1985 a situação ficaria definitivamente resolvida com o estabelecimento de um diploma de encarte para Sargentos (DL 102/85 de 10 de Abril)*” (Carochinho, 1996).

Para abordar o período mais recente dos Quadros de Pessoal dos militares do QP, na categoria de Sargentos importa aqui efectuar um breve resumo. A situação actual ainda se ressentia dos elevados efectivos incorporados para a condução da Guerra de África e que, por decisão política, foram integrados nos quadros permanentes. Recorde-se que, nesta altura, a

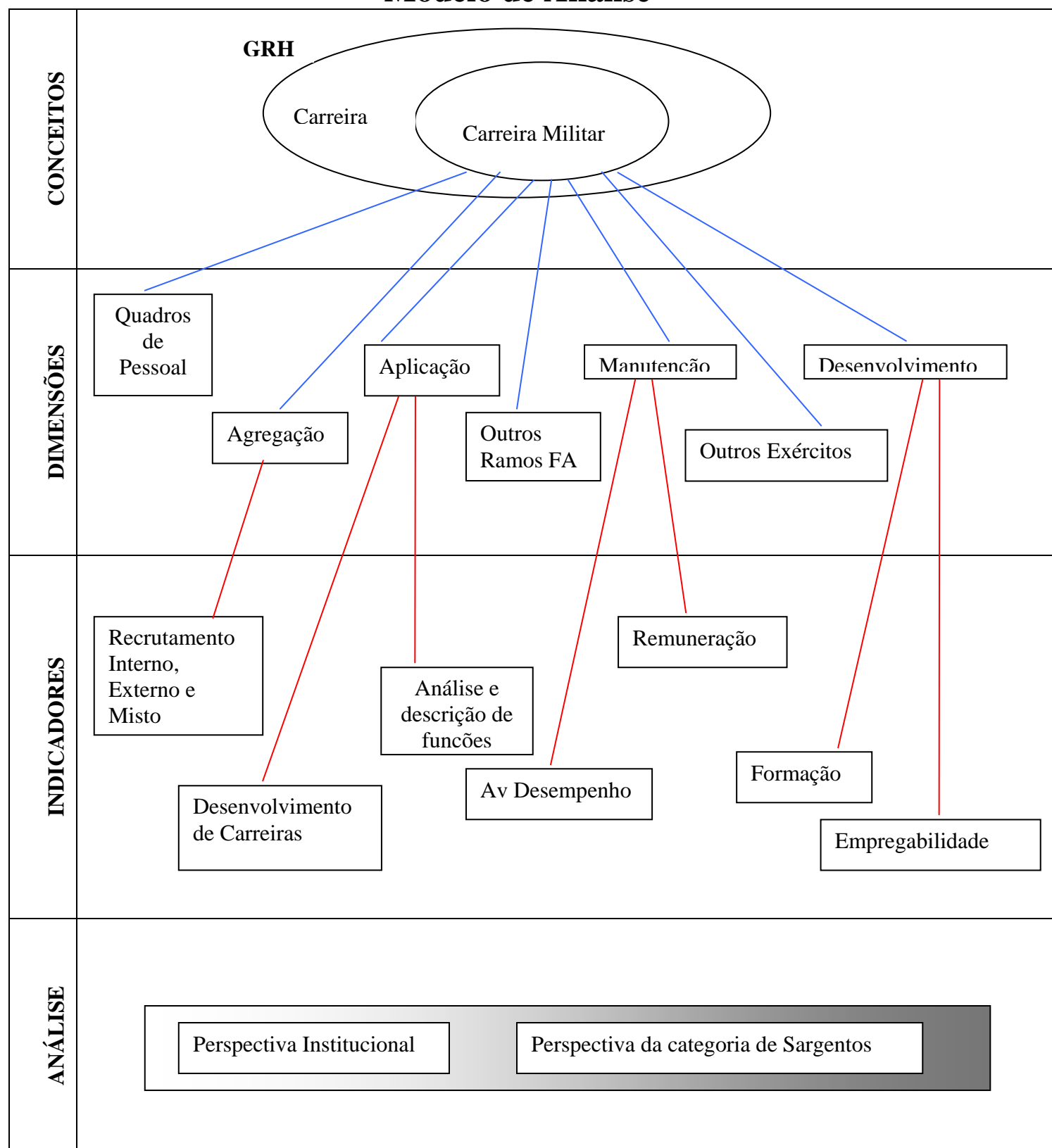
dimensão do Exército permitia uma progressão relativamente rápida até aos postos do topo da carreira. Finda esta “situação de excepção”, deu-se a consequente adaptação do Exército aos “novos tempos”, facto este que motivou a redução dos efectivos. Nesse esforço de redução foram adoptadas, no início dos anos 90 algumas medidas extraordinárias para reduzir de uma forma gradual os efectivos do QP do Exército, de que destacamos:

- o Decreto-lei nº 259/90, de 17 de Agosto, que estabeleceu os quadros de pessoal a vigorar no triénio 1990-1992 e criou disposições especiais com a finalidade de estimular a antecipação da passagem à situação de reforma/reserva, com a finalidade de descongestionar os postos superiores das carreiras dos militares do QP;
- esta medida foi complementada com a lei nº 15/92 de 5 de Agosto, conhecida como a “Lei dos Coronéis”, que permitiu a saída voluntária de uma quantidade significativa de efectivos, dos postos do topo das categorias de Oficiais e Sargentos, descongestionando as respectivas carreiras e permitindo a promoção a um determinado universo de militares do QP com os tempos mínimos no anterior posto.

No ano de 1993 foi publicado o decreto-lei nº 202/93, de 3 de Junho, que fixava os quadros máximos autorizados em pessoal do QP, por postos para cada ramo das FA, destinados a vigorar a partir de 1996, embora admita “(...) *um regime de transição flexível até 1 de Janeiro de 1996*”¹. Este facto implica que qualquer abordagem de fundo sobre esta temática tenha que ser efectuada com a concordância e em consonância dos três ramos, retirando, desta forma, a possibilidade do Exército *per si* poder resolver o problema dos “seus Sargentos”, pelo menos, de forma que altere profundamente a tipologia da carreira.

¹ Preâmbulo do decreto-lei 202/ 93 de 3 de Junho

Modelo de Análise

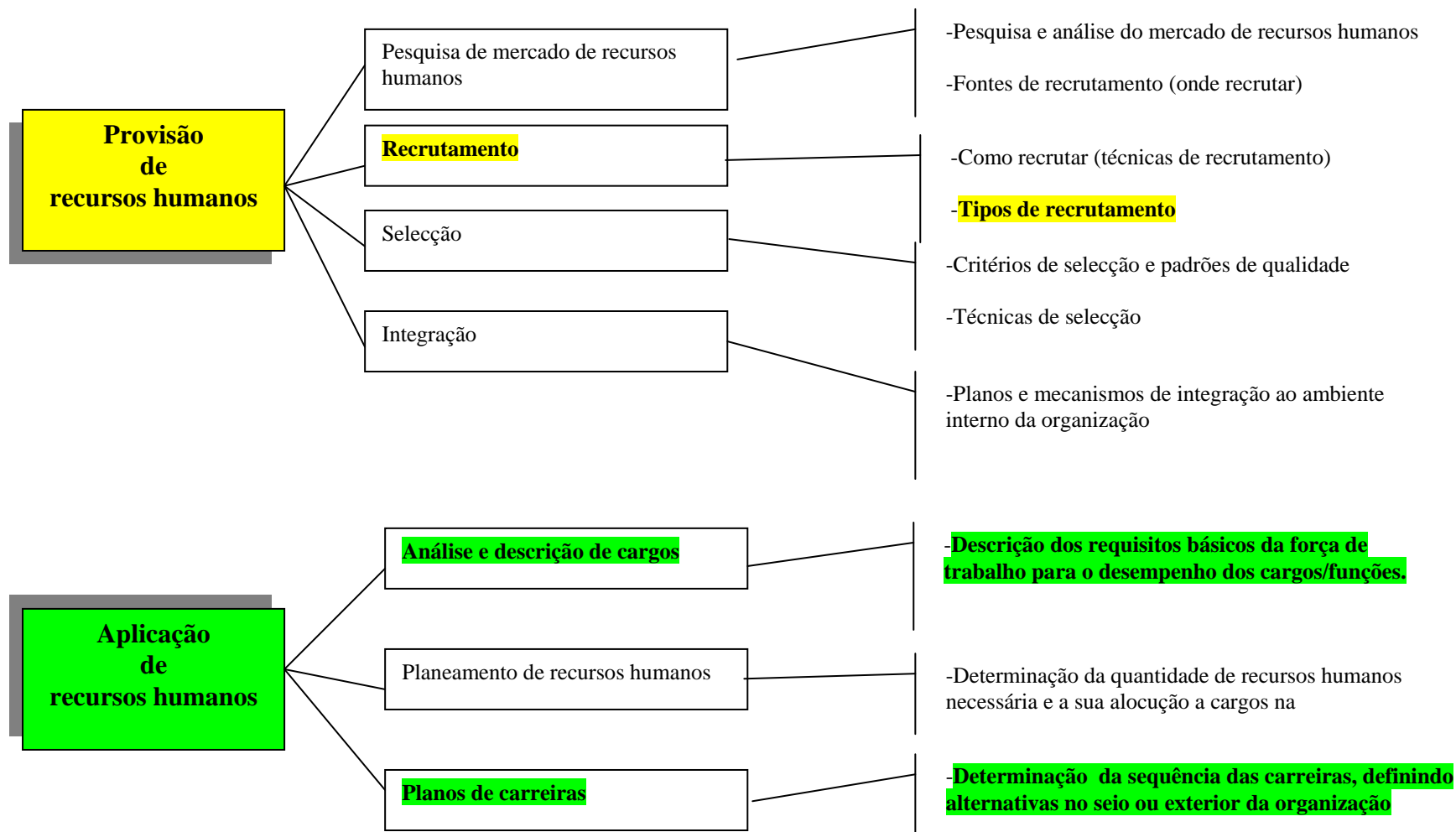


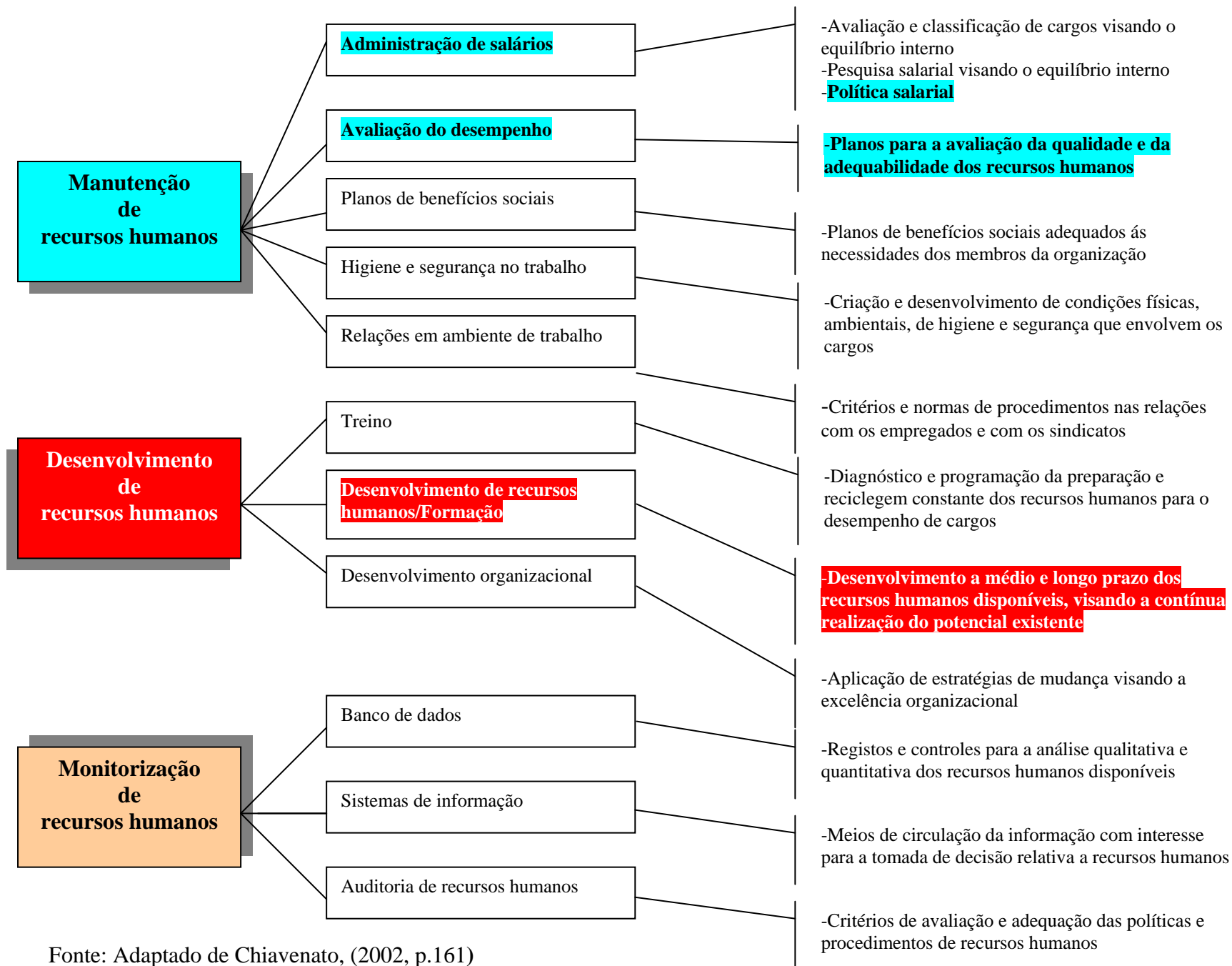
Apêndice B - POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Subsistemas de recursos Humanos

Processos de recursos humanos

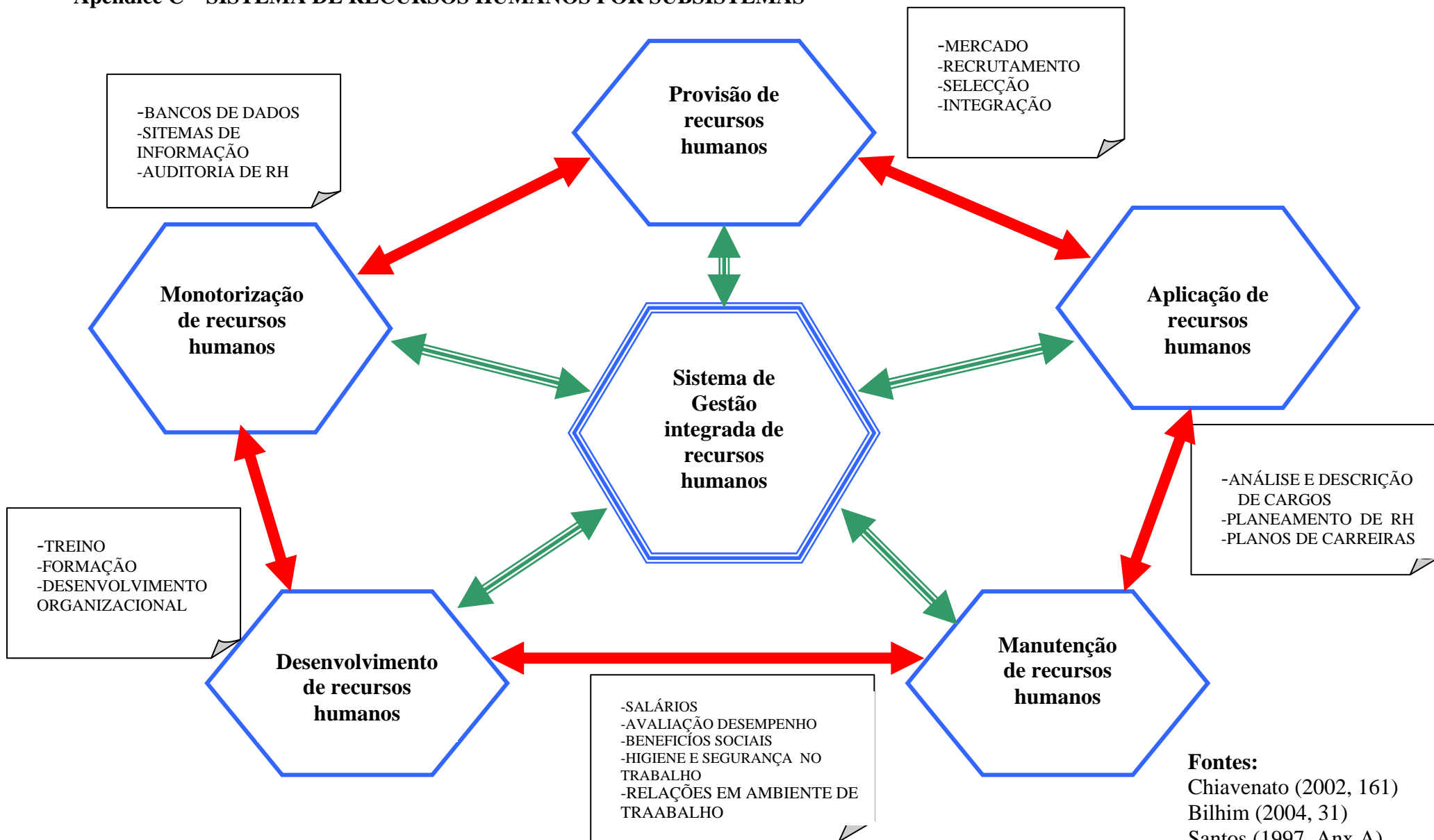
Objectivos dos recursos humanos





Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2002, p.161)

Apêndice C – SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS POR SUBSISTEMAS



Fontes:
 Chiavenato (2002, 161)
 Bilhim (2004, 31)
 Santos (1997, Anx A)

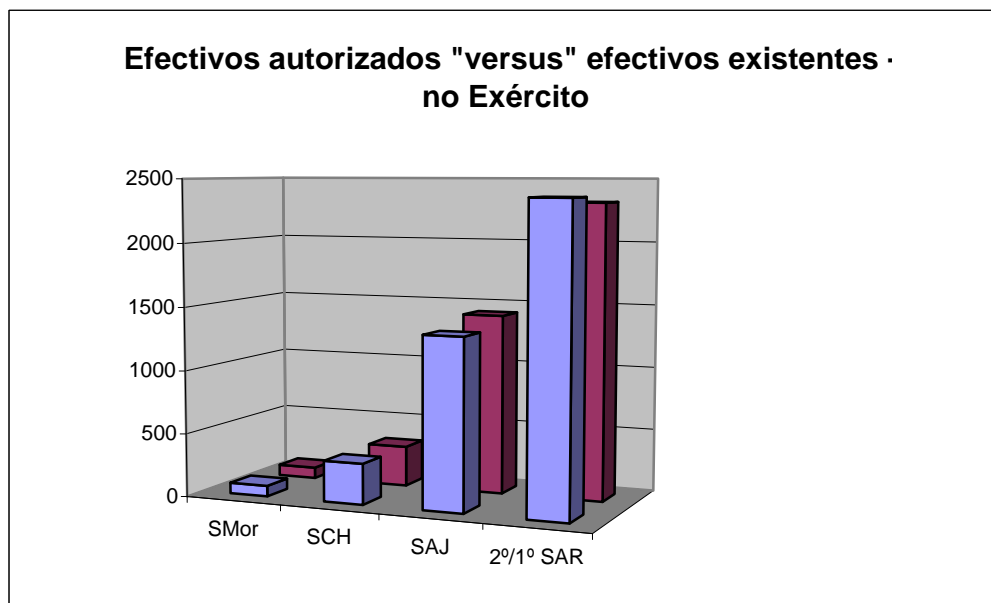
Apêndice D - SITUAÇÃO DA CATEGORIA DE SARGENTOS - EFECTIVOS AUTORIZADOS "versus" EFECTIVOS EXISTENTES

1. Situação Geral

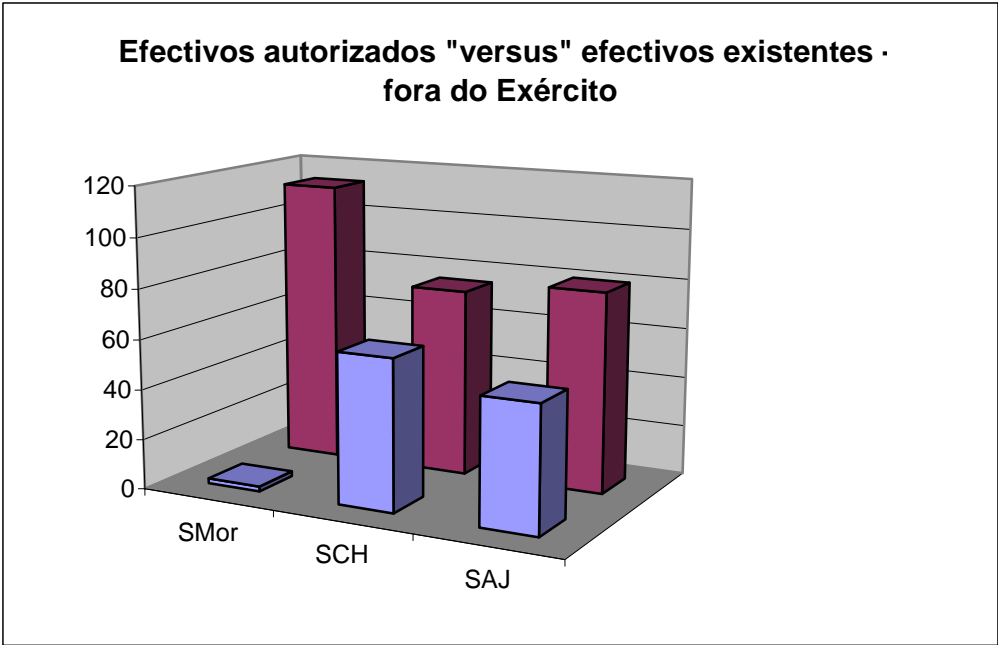
Postos	Situação no Exército			Situação fora do Exército		
	Autorizado Dec.lei 202/93	Existências	Diferencial	Autorizado Despacho 9875/97	Existências	Diferencial
Sargento-mor	84	87	2	2	113	de Junho
Sargento-chefe	321	320	-1	60	75	15
Sargento-ajudante	1338	1423	85	50	80	33
2º/1º Sargento	2371	1945	426	20	72	52
Totais	4114	3775	512	132	340	100

*Fonte: Elementos disponibilizados pela DAMP referidos a 26 de Junho de 2005
 Consulta da Lista de Antiguidade de Sargentos, referida a 12 de Dezembro de 2004
 Decreto-Lei nº 202/93 de 3 de Junho
 Despacho nº 9875/97 de 25 de Outubro*

2. Situação dos efectivos autorizados (Dec.Lei 202/93 de 3 de Junho) face aos existentes nos quadros do Exército



3. Situação dos efectivos autorizados (despacho 9875/97 de 25 de Outubro) face aos existentes a desempenhar funções fora do Exército



SMor	84	87
SCH	321	320
SAJ	1338	1423
2°/1° SAR	2371	2319

SMor	2	113
SCH	60	75
SAJ	50	80

Apêndice E - SITUAÇÃO DOS QUADROS ESPECIAIS POR POSTOS

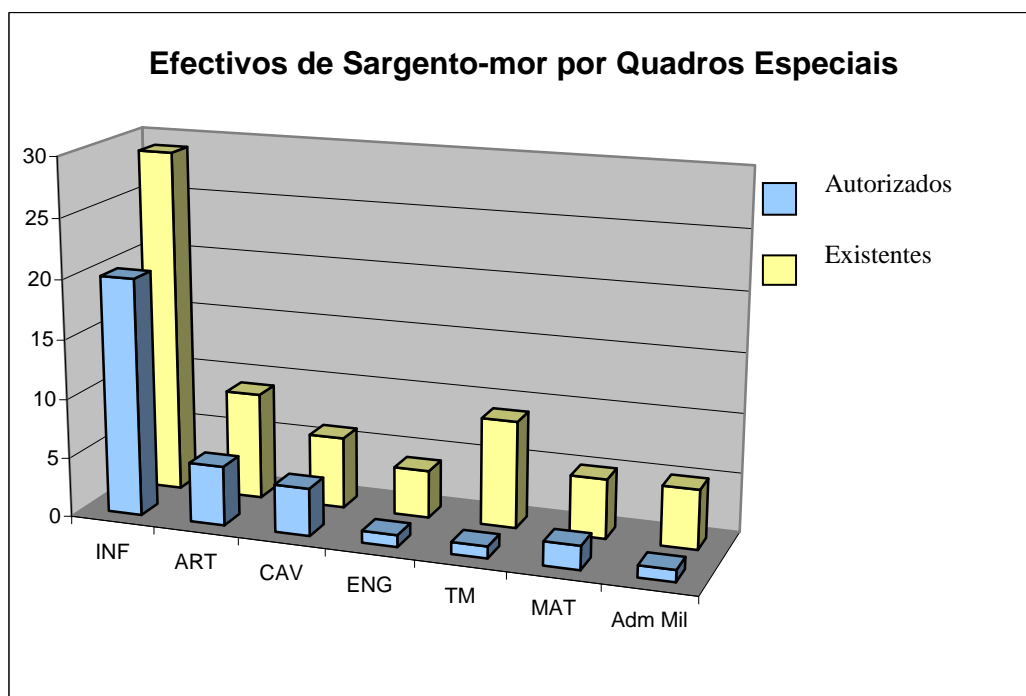
1. Sargento Mor

1.1. elo despacho nº 42 de 27 de Janeiro de 2005 do General CEME

Armas/ Serviços	Autorizado Desp. nº 42/CEME 05	Existências	Diferencial
INF	20	29	9
ART	5	9	4
CAV	4	6	2
ENG	1	4	3
TM	1	9	8
MAT	2	5	3
Adm Mil	1	5	4
Total	34	67	33

Existentes em QEsp não considerados no estudo		20	12
Total Exército		87	113

Fonte: DAMP (dados fornecidos com referência a 26 de Junho de 2005)
Consulta da Lista de Antiguidade de Sargentos de 12 de Dezembro de 2004



2. Sargento Chefe

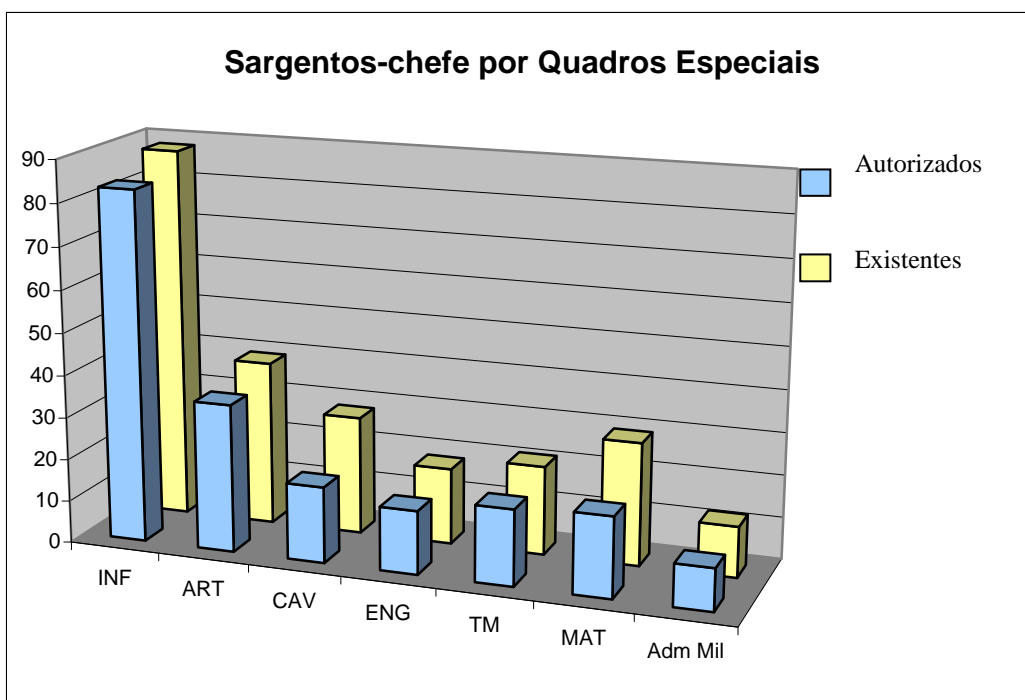
1.2. elo despacho nº 42 de 27 de Janeiro de 2005 do General CEME

Armas/ Serviços	Autorizado Desp. nº 42/CEME 05	Existências	Diferencial
INF	83	88	5
ART	35	39	4
CAV	18	28	10
ENG	15	18	3
TM	18	21	3
MAT	19	29	10
Adm Mil	10	12	2
Total	198	235	37

INF
ART
CAV
ENG
TM
MAT
Adm Mil

Existentes em QEsp não considerados no estudo	85	7
Total Exército	85	242

Fonte: DAMP (dados fornecidos com referência a 26 de Junho de 2005)
Consulta da Lista de Antiguidade de Sargentos de 12 de Dezembro de 2004



3. Sargento Ajudante

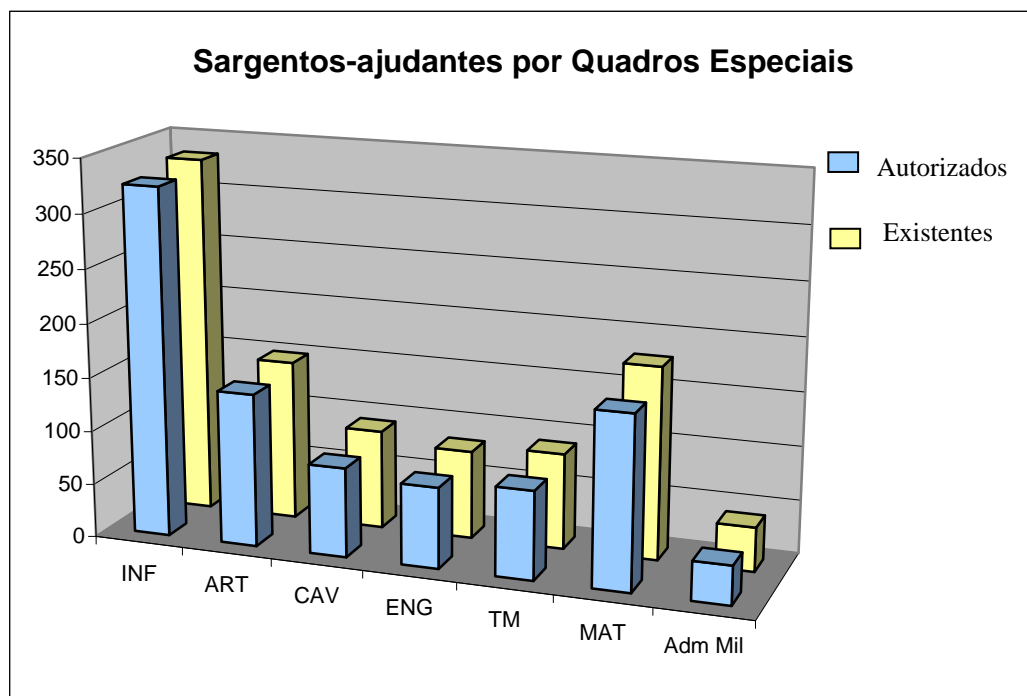
1.3. elo despacho nº 42 de 27 de Janeiro de 2005 do General CEME

Armas/ Serviços	Autorizado Desp. nº 42/CEME 05	Existências	Diferencial
INF	324	333	9
ART	142	149	7
CAV	83	92	9
ENG	75	82	7
TM	82	89	7
MAT	160	178	18
Adm Mil	36	41	5
Total	902	964	62

INF
ART
CAV
ENG
TM
MAT
Adm Mil

Existentes em QEsp não considerados no estudo	379	14
Total Exército	1343	80

Fonte: DAMP (dados fornecidos com referência a 26 de Junho de 2005)
Consulta da Lista de Antiguidade de Sargentos de 12 de Dezembro de 2004



4. 1º/ 2º Sargento

4.1. elo despacho nº 42 de 27 de Janeiro de 2005 do General CEME

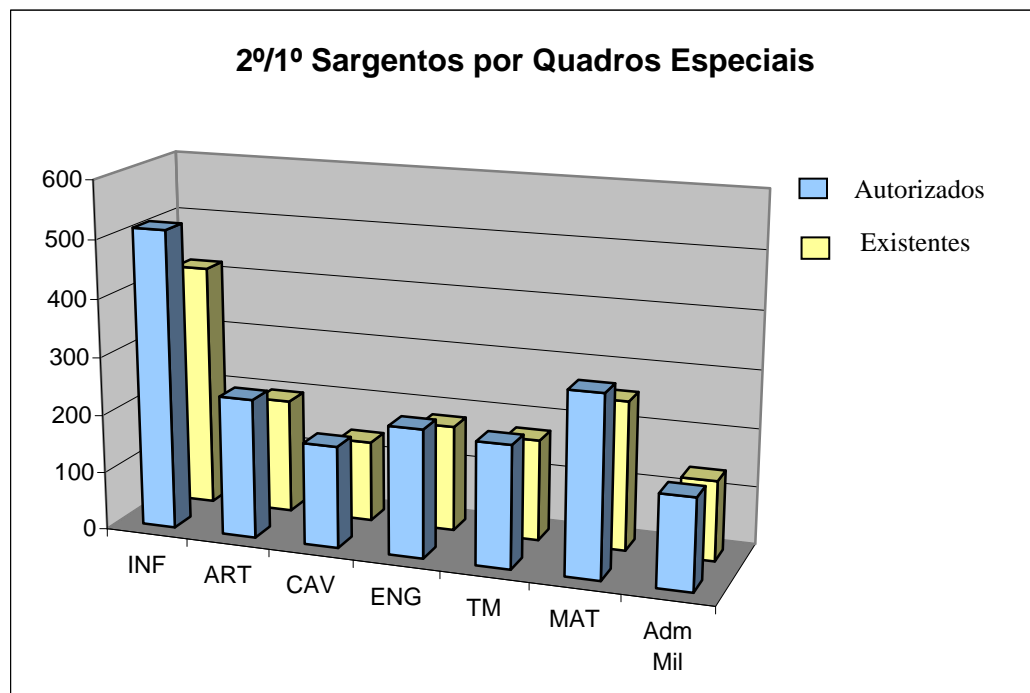
Armas/ Serviços	Autorizado Desp. nº 42/CEME 05	Existências	Diferencial
INF	515	419	-96
ART	240	197	-43
CAV	175	139	-36
ENG	220	182	-38
TM	210	174	-36
MAT	310	256	-54
Adm Mil	157	137	-20
Total	1827	1504	-323

INF
ART
CAV
ENG
TM
MAT
Adm Mil

Existentes em QEsp não considerados no estudo		441	36
Total Exército		441	36

Fonte: DAMP (dados fornecidos com referência a 26 de Junho de 2005)

Consulta da Lista de Antiguidade de Sargentos de 12 de Dezembro de 2004



20	29
5	9
4	6
1	4
1	9
2	5
1	5

83	88
35	39
18	28
15	18
18	21
19	29
10	12

<i>324</i>	<i>333</i>	<i>15</i>
<i>142</i>	<i>149</i>	<i>8</i>
<i>83</i>	<i>92</i>	<i>12</i>
<i>75</i>	<i>82</i>	<i>5</i>
<i>82</i>	<i>89</i>	<i>12</i>
<i>160</i>	<i>178</i>	<i>7</i>
<i>36</i>	<i>41</i>	<i>7</i>
902	964	66

<i>515</i>	<i>419</i>
<i>240</i>	<i>197</i>
<i>175</i>	<i>139</i>
<i>220</i>	<i>182</i>
<i>210</i>	<i>174</i>
<i>310</i>	<i>256</i>
<i>157</i>	<i>137</i>

Apêndice F - TIPOS DE RECRUTAMENTO, CARACTERIZAÇÃO E RESPECTIVAS VANTAGENS E DESVANTAGENS

1. CARACTERIZAÇÃO

O recrutamento é externo quando se destina a candidatos reais ou potenciais disponíveis fora da Instituição (ou organização) e a sua consequência é a entrada na mesma. O recrutamento é interno quando se destina a candidatos reais ou potenciais existentes na Instituição (ou organização) e a sua consequência é o processamento interno de recursos humanos (Chiavenato, 2002, 208).

A caracterização que se segue foi baseada nos autores e nas obras seguintes:

- Chiavenato (2002, p 207 – 219);
- Santos (1997, Apd 1).

1.1.Recrutamento interno

Neste tipo de recrutamento a organização, procura efectuar o preenchimento das vagas que surjam através dos elementos existentes na própria organização. O recrutamento interno pode assim assumir movimentos de pessoal em três direcções distintas:

- (1) vertical (promoção e transferências com promoção)
- (2) horizontal (transferências de pessoal)
- (3) diagonal (planos de carreira e programas de desenvolvimento de pessoal)

1.2.Recrutamento externo

Neste tipo de recrutamento a organização, procura efectuar o preenchimento das vagas que surjam através dos elementos exteriores à própria organização. Ocorre quando:

- a organização esgotou as possibilidades de recrutamento interno;
- a organização considera necessário renovar os seus RH ou incorporar pessoal com competências específicas que não possui internamente.

1.3.Recrutamento misto

Neste tipo de recrutamento a organização, procura efectuar o preenchimento das vagas que surjam através dos elementos já pertencentes à organização e também exteriores à mesma.

2. VANTAGENS E DESVANTAGENS

2.1.Recrutamento interno

2.1.1. Vantagens

- é mais económico, evitando alguns custos associados ao processo de recrutamento;
- apresenta maior índice de segurança na escolha da “pessoa certa para a função”, pois existe um conhecimento dos candidatos e das suas capacidades, aptidões e desempenho;
- constitui-se como fonte poderosa de motivação para as pessoas que já se encontram ligadas à organização;
- desenvolve um espírito de competição salutar entre o pessoal, tendo em vista que as oportunidades serão dadas aos que já provaram merecê-las.

2.1.2. Desvantagens

- exige que os empregados tenham capacidades e condições para desempenharem cargos ou funções para além das que foram recrutados, ou que se recrutem pessoas com potencial para além das funções ou cargos que irão ocupar;
- pode gerar conflitos de interesses, produzindo uma reacção negativa pelos elementos não promovidos podendo gerar uma acomodação destes;
- risco de perda de criatividade e inovação, as pessoas passam a raciocinar dentro da cultura organizacional onde sempre desenvolveram a actividade não procurando novas e inovadoras formas de desenvolver a actividade.

2.2.Recrutamento externo

2.2.1. Vantagens

- possibilita a entrada de pessoas com novas ideias e novas formas de abordar os problemas;
- renova e enriquece os recursos humanos da organização potenciando a experiência dos existentes com a competitividade dos novos;
- aproveita a experiência, os saberes e os investimentos em formação efectuados no indivíduo sem custos para a organização..

2.2.2. Desvantagens

- mais demorado que o recrutamento interno e com maiores custos associados;
- exige uma definição do perfil do candidato, mais exigente face ao desconhecimento do mesmo em “contexto de trabalho”;
- menos seguro que o recrutamento interno;
- pode frustrar as expectativas dos elementos já ligados à empresa criando barreiras ao desenvolvimento da sua carreira;
- não potencia os investimentos efectuados em formação.

2.3. Recrutamento misto

Este tipo de recrutamento constitui-se como a regra na maioria das organizações permitindo um equilíbrio salutar entre as vantagens e desvantagens dos anteriormente referidos, permitindo, se bem efectuado, potenciar as vantagens do recrutamento interno e externo minimizando as suas desvantagens.

Apêndice G - ANÁLISE COMPARATIVA DAS FICHAS DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DO EXÉRCITO, MARINHA E FORÇA AÉREA

1. Generalidades

Apoiando-se no mesmo contexto legal, era natural a existência de uma certa similitude entre os sistemas da Marinha, Exército e da Força Aérea. Contudo as especificidades decorrentes das formas de emprego, contextos ambientais operacionais e tradições, constituíram, com certeza, as causas que levaram a estruturar de forma diferente a avaliação de desempenho em cada ramo das Forças Armadas. Nestas circunstâncias, descreveremos, de seguida, apenas os aspectos que consideramos mais relevantes para a avaliação do desempenho.

2. Factores de Avaliação

Da análise verifica-se que existe um razoável grupo de factores comuns, embora com algumas diferenças morfológicas e na comparação entre ramos surgem igualmente mais dois factores.

Constituem factores comuns aos três ramos: a iniciativa, aspectos relacionados com a disciplina, a capacidade de planeamento e organização, capacidade de adaptação, a cultura geral, a comunicação, o autodomínio e autoconfiança e aspectos associados a competência técnica.

No entanto os factores diferentes são variados, para mais fácil compreensão apresentamo-los no quadro seguinte:

QUADRO G.1
Síntese das principais diferenças de factores

Factores	Exército	Marinha	Força Aérea
Aparência e atitude		X	
Apresentação pessoal			X
Condição física	X		
Aptidão para conduzir homens		X	
Capacidade de Cmd e Chefia			X
Cultura geral militar	X		
Conduta		X	
Desempenho específico			
Desempenho não específico		X	
Dedicação e empenho na função	X		
Espírito de missão			X
Determinação	X	X	
Perseverança	X		
Qualidade de trabalho			X
Integridade de carácter	X		
Qualidades pedagógicas		X	
Julgamento	X		
Senso comum		X	
Utilização de recursos			X
Sentido do humano		X	
Sociabilidade		X	
Trabalho intelectual		X	
Valor agregado		X	

3. Síntese conclusiva

A Força Aérea e a Marinha apresentam-se como os ramos que mais privilegia aspectos associados ao desempenho. A Força Aérea expresso no item “*Utilização de recursos*” e no item “*Qualidade do trabalho*”. A Marinha apresenta dois itens “*Desempenho específico*” e “*Desempenho não específico*”. No entanto e face ao universo onde se inserem, com os restantes itens da avaliação individual, estes dois itens não têm peso para que os possamos considerar como uma verdadeira avaliação do desempenho.

Apêndice H - REMUNERAÇÃO

1. Generalidades

A remuneração, representa para as organizações, uma parte substancial dos custos do produto, de uma organização situando-se frequentemente na ordem dos 50%, sem ter em conta as outras despesas¹, directa ou indirectamente decorrentes do pessoal (Chiavenato 2002, p.373). A título comparativo, o Exército Português apresenta uma despesa com pessoal desequilibrada em relação às outras despesas. No ano de 2005, a previsão aponta para os valores constantes do quadro O.1.².

Quadro O.1

Necessidades previstas para remuneração e outras despesas com pessoal

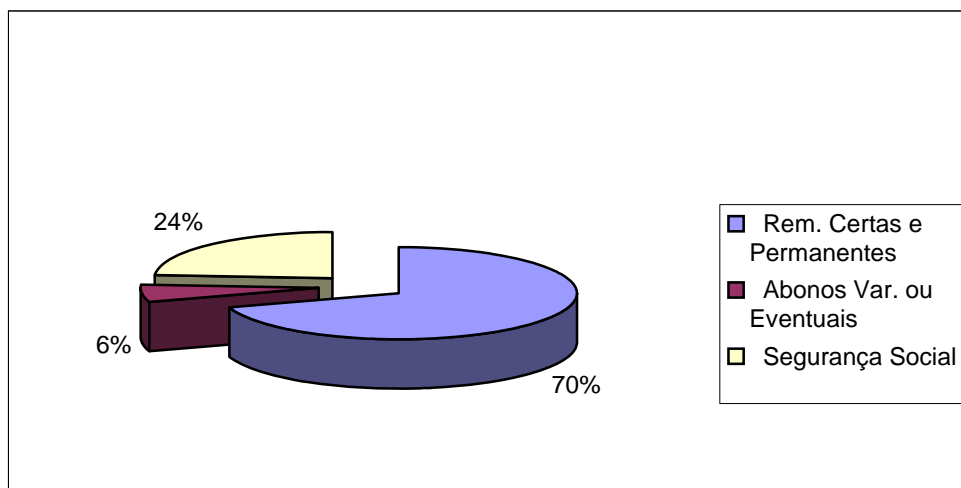
Despesas com Pessoal	560.207.700
Remunerações Certas e Permanentes	392.640.651
Abonos Variáveis ou Eventuais	34.160.727
Segurança Social	133.406.322

Fonte: Repartição Logística/EME, “Antevisão da execução orçamental para 2005.” Estudo realizado em Maio de 2005 pelo MAJ ADMIL António Batista.

O “peso” das remunerações é significativo no enquadramento das despesas com pessoal, representando 70% destas, como demonstra o quadro O.2 abaixo apresentado.

Quadro O.2

Remuneração - Enquadramento nas despesas com pessoal



Abordada que foi a o enquadramento conceptual e a situação do Exército em relação à remuneração e outras despesas com pessoal, vamos de seguida abordar mais especificamente a

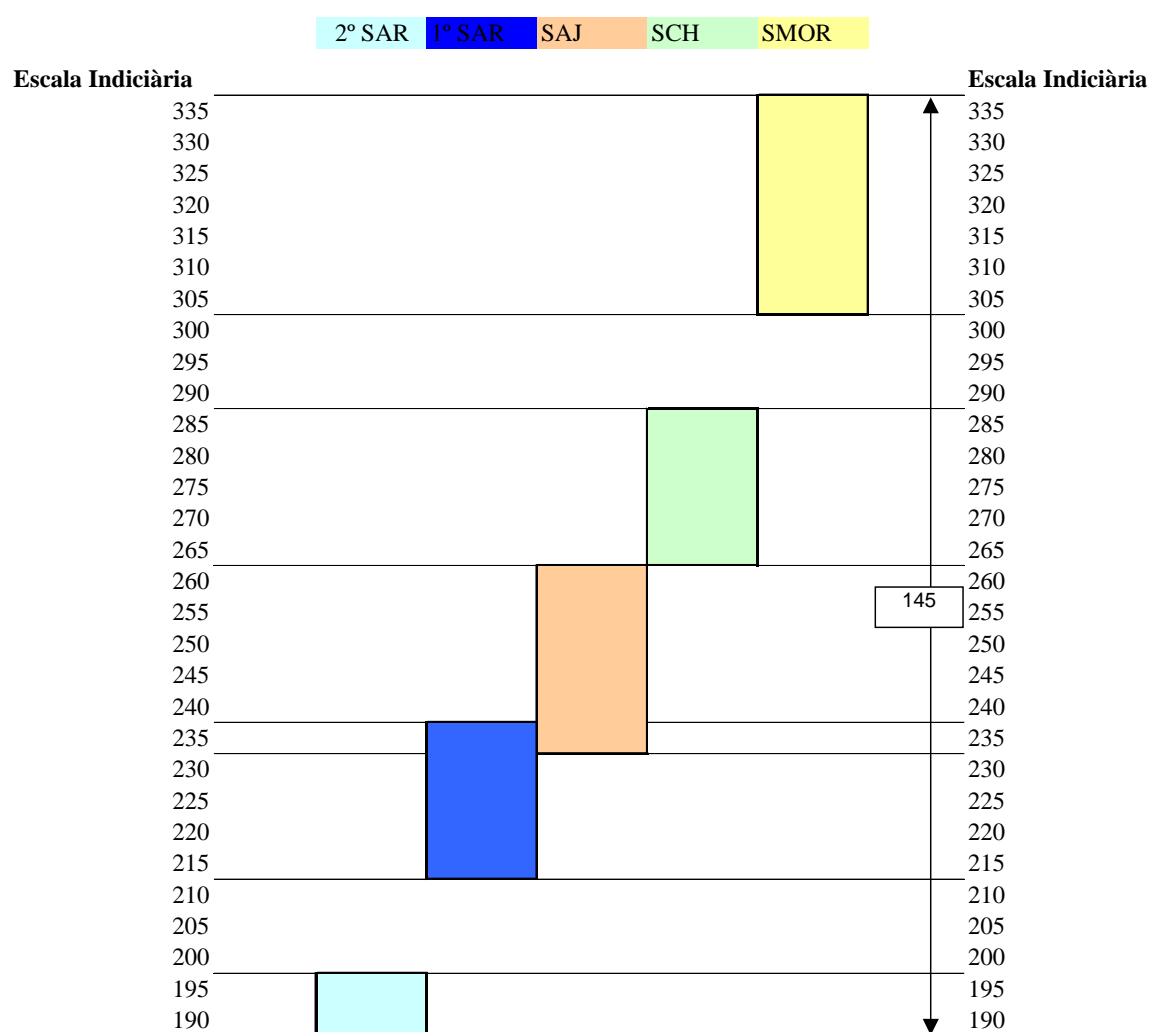
¹ Férias, horas extra, decorrências financeiras dos benefícios sociais oferecidos.

remuneração da categoria de Sargentos. Com a análise da sua escala indiciária e tabela remuneratória

2. Escala indiciária e tabela remuneratória

Apresentamos, de seguida, a escala indiciária que rege a remuneração da categoria de Sargentos e a tabela remuneratória

Escala indiciária



Fonte: Decreto-Lei nº 328/99 - Aprova o sistema retributivo dos militares das Forças Armadas

Tabela Remuneratória - remuneração base (em euros)

Escalões	1º	2º	3º	4º	5º
Postos	Esc.	Esc.	Esc.	Esc.	Esc.
Sargento Mor	1.716,45	1.885,28			
Sargento Chefe	1.491,34	1.547,62	1.603,89		
Sargento Ajudante	1.322,51	1.350,65	1.378,79	1.435,06	1.463,20
1º Sargento	1.209,96	1.238,09	1.266,23	1.294,37	1.322,51
2º Sargento	1.069,26	1.097,40			

Fonte: Circular nº 02/ 2005 de 4 de Fevereiro da Chefia de Abonos e Tesouraria

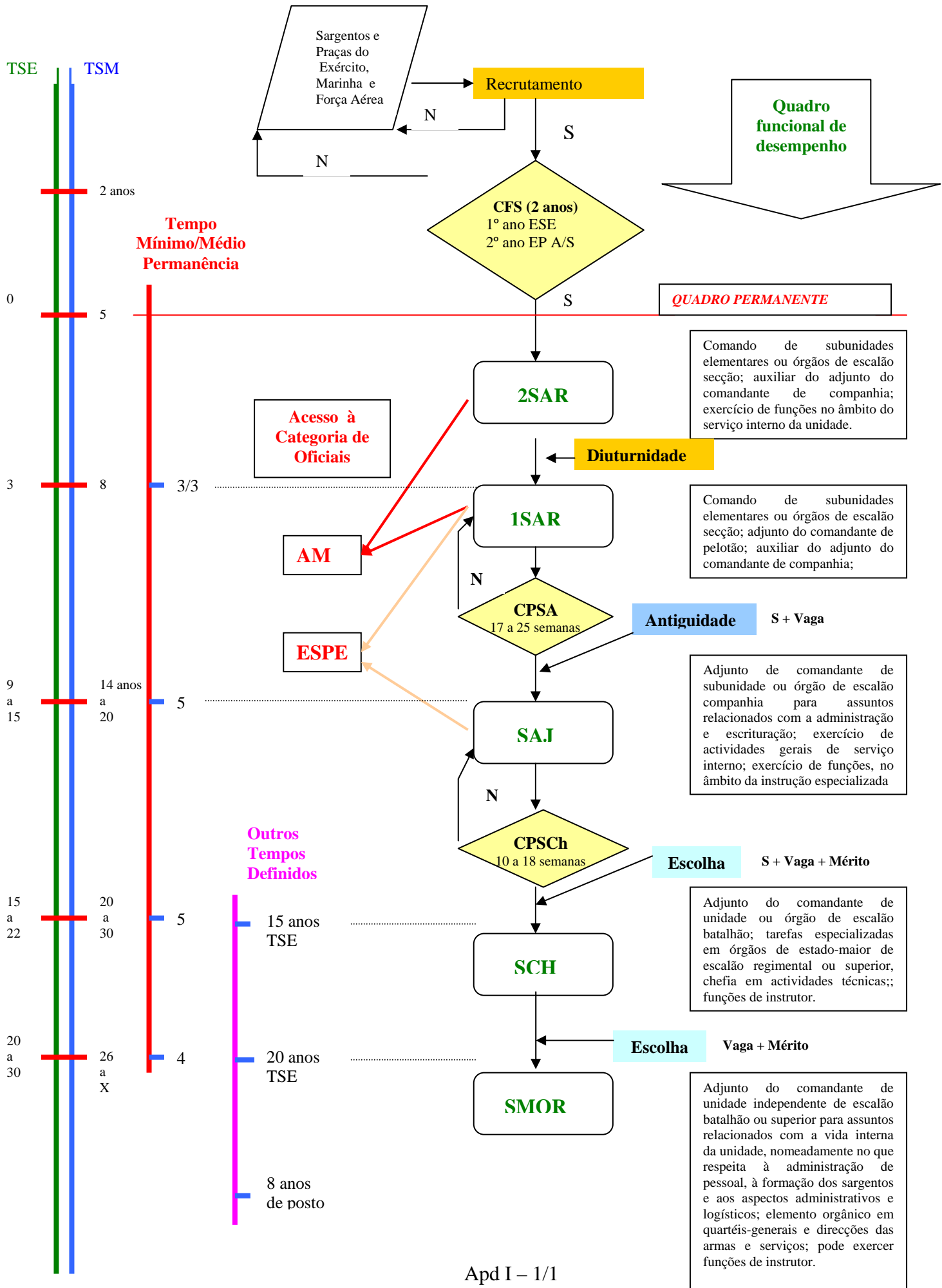
3. Breve síntese

A análise dos documentos referenciados, e consequentes tabelas, mostra algumas situações que entendemos ser de analisar, nomeadamente as que aborderemos de seguida.

A diferença entre o primeiro posto da carreira e o último escalão do topo da categoria existe uma diferença de 816,02 euros valor pouco significativo, se atendermos existir entre os dois postos uma vida de trabalho e dedicação, reforçado pelo facto de a possibilidade de atingir o posto de SMor não ser possível para generalidade dos Sargentos. Aparece-nos também expresso na tabela, uma preocupação do legislador em garantir uma progressão remuneratória nos postos de maior permanência (1SAR e SAJ), no entanto, a materialização prática desta "intenção" resulta muito ténue cifrando-se (do 1º ao 5º escalão), para os 1SAR em 111,55 euros e para os SAJ em 140,69 euros. Convém recordar, que actualmente, existe um número significativo, que têm um tempo de permanência para além dos escalões existentes.

Outro aspecto que queremos deixar como constatação e reflexão, é o facto da remuneração, na verdade não ser indexada a nenhum outro factor para além do posto.

Apêndice I – ESQUEMA DA CARREIRA DO SARGENTO DO QUADRO PERMANENTE



Apêndice J - EVOLUÇÃO DAS ADMISSÕES NA ESE E INGRESSO DE SARGENTOS NO QP

Curso de Formação				
Ano de Admissão	Duração do Curso	Vagas	Candidatos	Admissões

1977	8 Meses	100	283	99
1977	(Lamego)	100	258	93
1978	10 Meses (Lamego)	100	267	106
1978		150	256	123
1979		150	594	152
1979		150	528	156
1980		150	698	166
1980		200	740	195
1981		200	706	203
1981	2 Anos (ESE)	250	349	189
1982		350	533	290
1983		350	754	279
1984		350	1082	319
1985		350	1801	359
1986		350	1408	239
1987		350	1262	345
1988		400	998	331
1989		400	823	307
1990		213	803	228
1991		197	598	173
1992		231	949	225
1993		220	1625	207
1994		182	1971	193
1995	3 Anos (ESE)	123	2228	126
1996		120	2184	130
1997		84	1630	84
1998		94	1385	89
1999		97	1265	94
2000		86	80	
2001		92	80	
2002		25	25	
2003		92	88	
2004		98		
2005		133		

Dados fornecidos pela DAMP e ESE em Maio de 2005

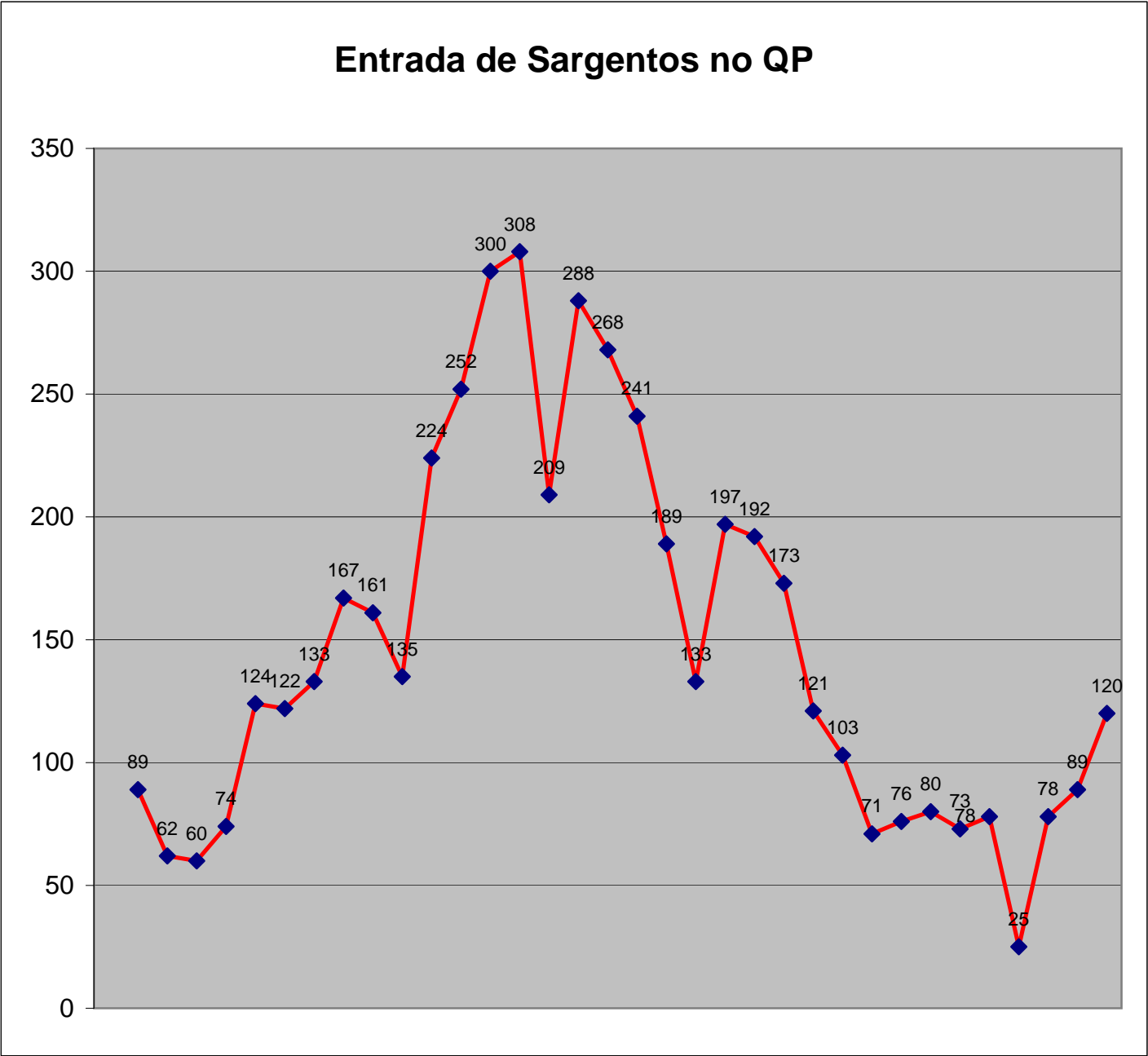
(a) Vagas sómente parao Serviço de Saúde

A azul - previsão

Quadro Permanente	
Ano de Ingresso	Efectivos (Quant.)

1977	89
1978	62
1978	60
1979	74
1980	124
1980	122
1981	133
1981	167
1982	161
1983	135
1984	224
1985	252
1986	300
1987	308
1988	209
1989	288
1990	268
1991	241
1992	189
1993	133
1994	197
1995	192
1996	173
1998	121
1999	103
2000	71
2001	76
2002	80
2003	73
2004	78
2005	25
2005	78
2006	89
2007	120

Representação gráfica das entradas de Sargentos para o QP - 1977 - 2005



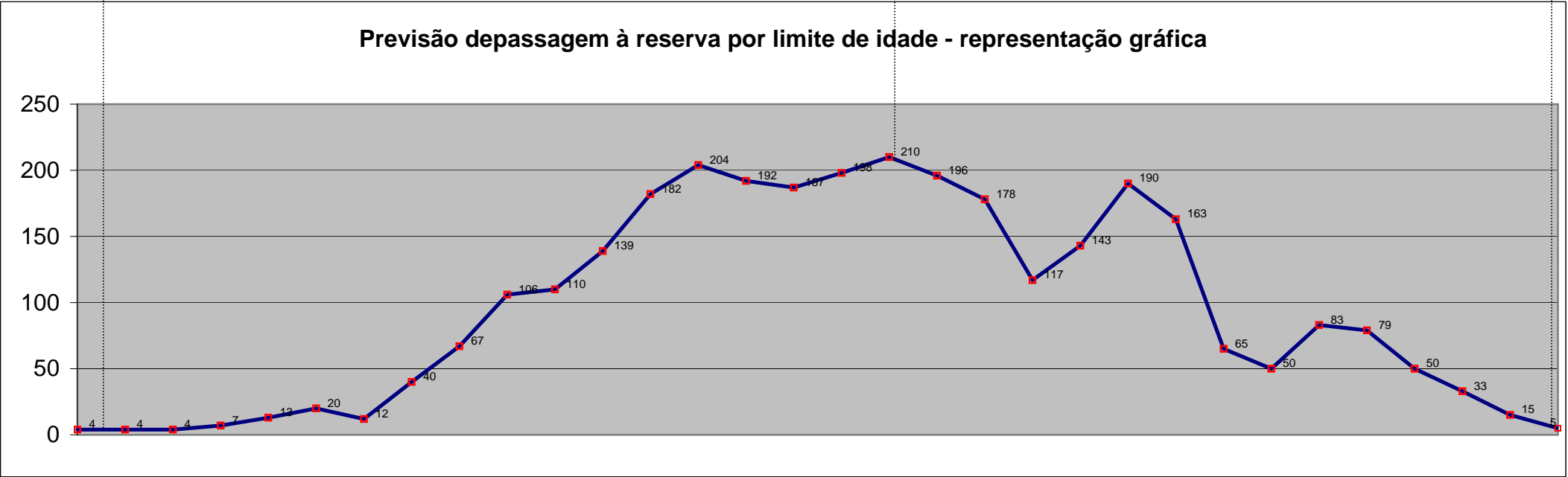
Apêndice K - PREVISÃO DE PASSAGEM À RESERVA POR LIMITE DE IDADE ATÉ 2036

A/S																																			
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036			
INF	2	1	3	5	8	12	8	21	34	41	36	33	59	62	60	60	72	72	59	58	31	52	55	39	14	14	13	15	13	4	4	1			
ART				1	2	6		10	12	25	15	27	29	35	36	27	23	24	25	24	19	16	29	21	10	3	7	6	5	4	3				
CAV				1				2	3	11	12	30	27	13	18	18	11	22	25	23	17	10	16	16	8	5	5	6	3	3					
ENG	1				1			1	2	11	15	7	16	19	14	13	18	22	21	15	10	18	20	24	4	6	18	13	9	6	1	2			
TM			1		1		2	3	8	6	17	16	19	19	19	26	21	26	26	20	13	17	16	22	7	7	5	12	7	8	1	1			
AM						1		1	6	8	10	10	12	14	2	7	12	11	8	9	6	11	28	21	6	5	16	7	4	3					
MAT	1	3			1	1	2	2	2	4	5	16	20	42	43	36	41	33	32	29	21	19	26	20	16	10	19	20	9	5	6	1			

Total																																		
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036		
	4	4	4	7	13	20	12	40	67	106	110	139	182	204	192	187	198	210	196	178	117	143	190	163	65	50	83	79	50	33	15	5		

Fonte: Divisão de Pessoal do Estado Maior do Exército (em 15 de Setembro de 2005)

Previsão de passagem à reserva por limite de idade - representação gráfica



Apd K - 1/1

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
4	4	4	7	13	20	12	40	67	106	110	139	182

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
204	192	187	198	210	196	178	117	143	190	163	65	50	83	79

2033	2034	2035	2036
------	------	------	------

2033	2034	2035	2036
50	33	15	5

Apêndice M - ANÁLISE COMPARATIVA DA EVOLUÇÃO DOS TEMPOS NOS POSTOS E IDADES DE PROMOÇÃO

1. Análise geral da categoria de Sargento

2.1. Médias por postos

SMOR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Médio SCH	Tempo Médio SMOR				
	3	7	6	6	3				
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção				
	24	27	33	41	46				
SCH	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Posto					
	3	7	8	6					
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção					
	24	27	34	42					
SAJU	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Posto						
	3	7	11						
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção						
	24	27	36						
1º SAR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Posto							
	3	12							
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção							
	25	28							
2º SAR	Tempo Médio 2º SAR	12							
	2								
	Idade Média de Promoção								
	25								
Previsão 2 SAR	Tempo Médio								
	3						13 (tempo actual+1)	12 (tempo actual+1)	7 (tempo actual+1)
	Idade								
	25				28			41	53

Fonte: Lista de Antiguidades de Sargentos actualizada a 12 de Dezembro de 2004

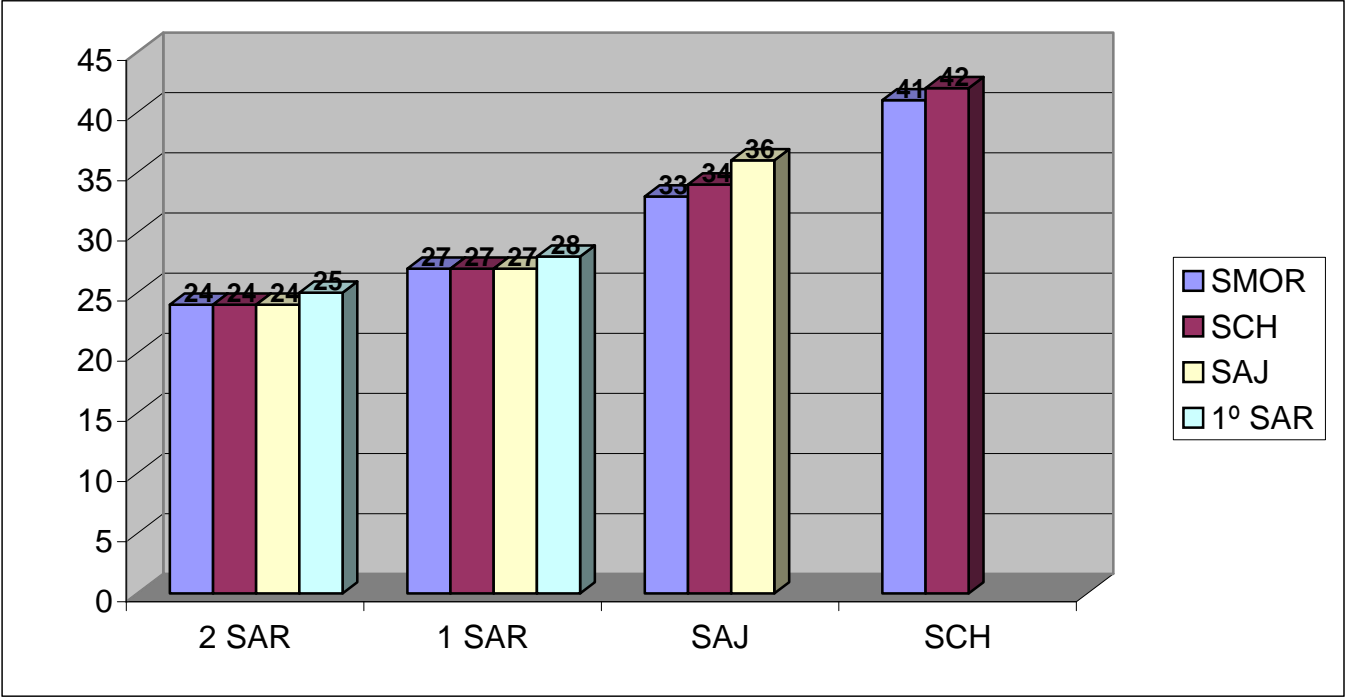
Tempo (em anos) nos respectivos postos, dos Sargentos com mais tempo de posto.

Previsão com base nos tempos actuais

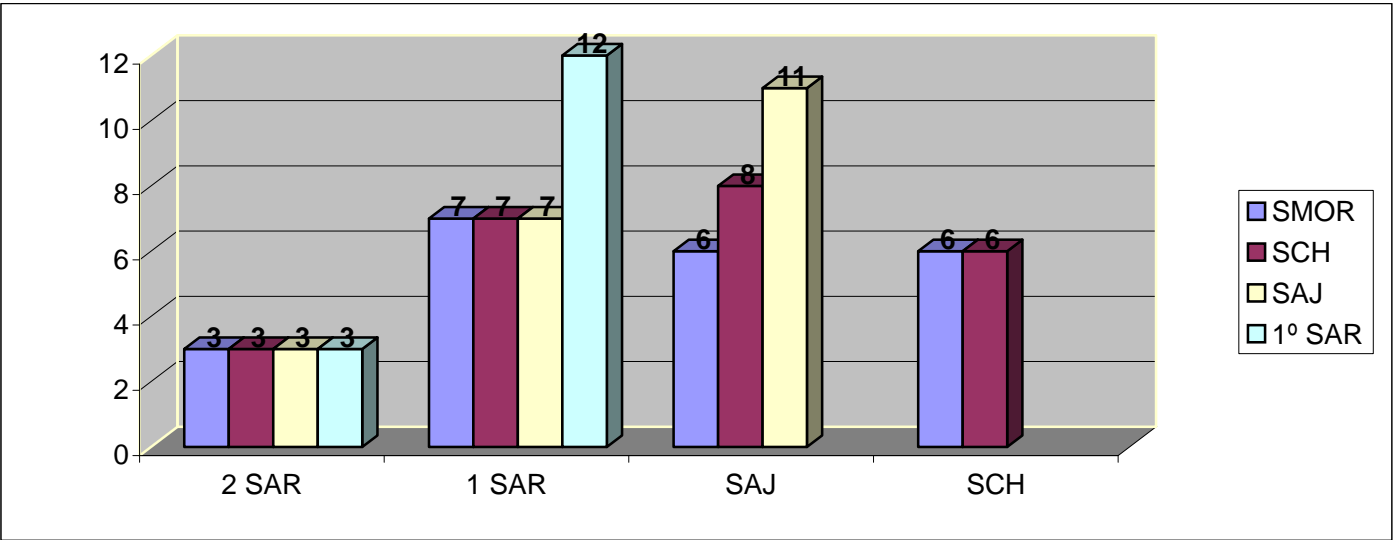
Para os 2 SAR assumindo a manutenção da catual situação e do seu agravamento, os militares são, em termos médios alcançados pelo limite de idade antes de atingirem o posto de SMOR (57 anos para os postos da categoria, excepto SMOR que são 60 anos - EMFAR, Art.º 153)

1.2. Análise gráfica

1.2.1. Comparação por tempos nos postos



1.2.2. Comparação por idades de promoção aos diversos postos



2. Quadros especiais

2.1. Infantaria

SMOR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Médio SCH	Tempo Médio SMOR
	3	7	6	6	3
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção
	23	26	33	40	46
SCH	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Posto	
	3	7	9	7	
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	
	24	27	34	44	
SAJU	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Posto		
	3	8	11		
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção		
	24	27	36		
1º SAR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Posto			
	3	12			
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção			
	25	28			
2º SAR	Tempo Médio 2º SAR				
	2				
	Idade Média de Promoção				
	25				

2.2. Artilharia

SMOR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Médio SCH	Tempo Médio SMOR
	3	7	7	6	3
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção
	24	27	34	40	46
SCH	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Posto	
	3	7	9	6	
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	
	24	27	34	44	
SAJU	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Posto		
	3	7	11		
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção		
	24	27	35		
1º SAR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Posto			
	3	12			
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção			
	25	28			
2º SAR	Tempo Médio 2º SAR				
	2				
	Idade Média de Promoção				
	25				

2.3. Cavalaria

SMOR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Médio SCH	Tempo Médio SMOR
	3	6	7	5	3
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção
	23	26	32	40	45
SCH	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Posto	
	3	7	9	6	
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	
	24	27	34	43	
SAJU	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Posto		
	3	8	13		
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção		
	24	27	35		
1º SAR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Posto			
	3	12			
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção			
	25	28			
2º SAR	Tempo Médio 2º SAR				
	2				
	Idade Média de Promoção				
	26				

2.4. Engenharia

SMOR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Médio SCH	Tempo Médio SMOR
	3	7	7	5	3
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção
	23	26	33	40	45
SCH	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Posto	
	3	7	8	8	
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	
	24	27	35	43	
SAJU	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Posto		
	3	8	10		
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção		
	24	27	35		
1º SAR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Posto			
	3	12			
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção			
	25	28			
2º SAR	Tempo Médio 2º SAR				
	2				
	Idade Média de Promoção				
	25				

2.5. Transmissões

SMOR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Médio SCH	Tempo Médio SMOR
	3	8	6	6	3
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção
	24	27	34	41	47
SCH	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Posto	
	3	7	8	7	
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	
	24	27	34	42	
SAJU	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Posto		
	3	8	11		
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção		
	24	27	36		
1º SAR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Posto			
	3	12			
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção			
	25	28			
2º SAR	Tempo Médio 2º SAR				
	2				
	Idade Média de Promoção				
	25				

2.6. Administração Militar

SMOR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Médio SCH	Tempo Médio SMOR
	3	7	6	5	2
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção
	24	27	34	40	46
SCH	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Posto	
	3	7	8	6	
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	
	25	28	35	43	
SAJU	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Posto		
	3	7	11		
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção		
	24	27	35		
1º SAR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Posto			
	3	12			
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção			
	25	28			
2º SAR	Tempo Médio 2º SAR				
	2				
	Idade Média de Promoção				
	25				

2.7. Material

SMOR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Médio SCH	Tempo Médio SMOR
	3	9	6	7	2
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção
	25	28	37	43	50
SCH	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Médio SAJ	Tempo Posto	
	3	7	8	5	
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	
	24	27	35	43	
SAJU	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Médio 1º SAR	Tempo Posto		
	3	8	10		
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção		
	24	27	36		
1º SAR	Tempo Médio 2º SAR	Tempo Posto			
	3	12			
	Idade Média de Promoção	Idade Média de Promoção			
	25	28			
2º SAR	Tempo Médio 2º SAR				
	2				
	Idade Média de Promoção				
	25				

3. Breve síntese

A análise que conduzimos levou-nos uma tendência crescente de aumento do tempo de permanência nos postos de 1SAR e SAJ e SCH.

Esta situação implica necessariamente que os militares da categoria atinjam os postos superiores com uma idade mais elevada

A situação verificada e demonstrada, pode a breve prazo impossibilitar que Sargentos atinjam o posto de SMOR por imposição de passagem à situação de reserva por limite de idade.

SMOR
3

SMOR
46

	2 SAR	1 SAR	SAJ	SCH
SMOR	3	7	6	6
SCH	3	7	8	6
SAJ	3	7	11	
1° SAR	3	12		

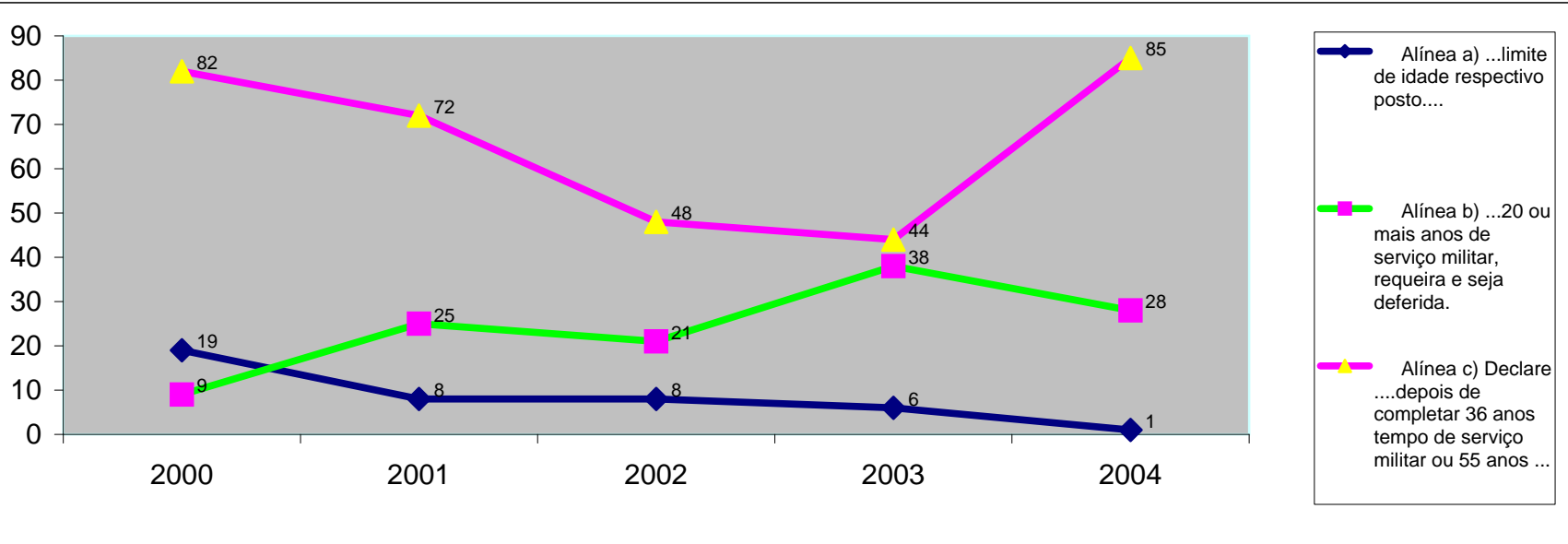
	2 SAR	1 SAR	SAJ	SCH
SMOR	24	27	33	41
SCH	24	27	34	42
SAJ	24	27	36	
1° SAR	25	28		

Apêndice N - ANÁLISE DAS SITUAÇÕES DE PASSAGEM À SITUAÇÃO DE RESERVA DOS SARGENTOS DO EXÉRCITO

Artigo 152º do EMFAR - Condições de passagem à reserva
Número 1.

- Alínea a) ...limite de idade respectivo posto....
Alínea b) ...20 ou mais anos de serviço militar, requeira e seja deferida.
Alínea c) Declaredepois de completar 36 anos tempo de serviço militar ou 55 anos ...

Anos				
2000	2001	2002	2003	2004
19	8	8	6	1
9	25	21	38	28
82	72	48	44	85
TOTAL	105	77	88	114



Breve síntese

A análise dos valores constantes nas tabelas acima referidas, apresentam uma clara tendência para a passagem por tempo de serviço, expresso na alínea c) do nº1 do Artº 152º. Esta condição não cumulativa com a idade representava um horizonte "mais próximo", beneficiando o aumento de tempo de serviço de 25% (nº 3 do Artº 46º do EMFAR) e do tempo em que o militar permanecesse na situação de reserva (5 anos seguidos ou interpolados) fora da efectividade do serviço.

A alteração deste regime implica uma modificação na passagem à situação de reserva profunda na categoria de Sargentos.

Apêndice O - EXEMPLO DE CARREIRAS DE OUTROS EXÉRCITOS

1. Exército dos EUA

Posto	Formação	Tempo de svc (para promoção ao posto superior)	% de Promoção	Funções
	PLDC Primary Leadership Development Course	36 meses de Serviço 8 meses de posto Escolha	100	
Sergeant		82 meses de Serviço 10 meses de posto Escolha	95-100	Comandante de esquadra
Staff Sergeant	BNCOC Basic NCO Course	6 anos de Serviço 2 anos de posto Escolha	60-80	Comandante de secção
Sargeant First Class	ANCOC Advanced NCO Course	8 anos de Serviço 2 anos de posto Escolha	60 – 80	Comandante de pelotão
First Sergeant / Master Sergeant*	USASMA United States Army Sergeants Major Academy	10 anos de Serviço 2 anos de posto Escolha	50-60	
Sergeant Major/Command Sergeant Major**			25	Adjunto do Comando de Batalhão, Brigada e Divisão Estado Maior de Brigada e Divisão

Soldados

USArmy

Fonte: DEPARTEMENT OF THE ARMY (2004) – ARMY REGULATION 600-8-19 – Enlisted Promotions and Reductions.

* O “First Sergeant” toma esta designação quando tem funções de comando.

** O “Sergeant Major” toma esta designação quando tem funções de comando.

2. Exército de Espanha

Soldados

Contratados
+ 3 anos svc

Posto	Formação	Tempo de svc (para promoção ao posto superior)	% de Promoção	Funções
	Academia General Básica de Suboficiales			
Sargento		6 anos	100	Comando de Pelotão, equipa, Arma ou Sistema de armas
Sargento Primero		5 anos	100	Comando de Pelotão, equipa, Arma ou Sistema de armas com complexidade e emprego independente
Brigada		6 anos	100	Comando de Pelotão, com complexidade Auxiliar de Companhia
Subteniente	Curso de Capacitacion	5 anos	100	Comando de Secção Auxiliar de EM
Suboficial Mayor			15	Unidades de comando de Tcor Secretaria da Unidade

Fonte: **ESPANHA**. REAL DECRETO n.º 1064/200. 2001-09-28. Regulamento de Evaluaciones Y Ascensos del Personal Militar Profesional.



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR 2004-06

Questionário

Nota Prévia:

O presente inquérito insere-se no âmbito de um Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) do Curso de Estado-Maior 2004/2006, subordinado ao tema “A Carreira dos Sargentos do Exército: Contributos para um Modelo.” e destina-se a ser preenchido por Sargentos do Quadro Permanente do Exército.

A finalidade deste inquérito é efectuar uma pesquisa de avaliação da satisfação e de concordância, de modo a determinar o grau de **satisfação organizacional** que os Sargentos do QP do Exército apresentam face a aspectos relativos à sua situação profissional e o grau de **concordância** com possíveis soluções para alguns aspectos que nos parecem pertinentes. Simultaneamente procura-se validar alguns requisitos para um modelo que imponha alterações aos actuais enquadramentos das carreiras de acordo com as necessidades do Exército e dos Sargentos do QP.

O presente questionário é composto por três partes: a primeira tem por objectivo caracterizar a amostra, a segunda determinar a satisfação organizacional e a terceira avaliar o grau de concordância com alguns pontos que consideramos essenciais para resolver ou, no mínimo, atenuar a actual situação das carreiras dos Sargentos do QP do Exército.

O questionário é **ANÓNIMO** e **RESERVADO**, sendo os dados obtidos no presente estudo unicamente utilizados para fins científicos.

Quando estiver a responder a este questionário, não se esqueça que pretendemos saber a sua posição, por isso responda expressando a sua opinião, nos espaços reservados para tal.

O seu contributo é indispensável para o sucesso deste estudo, como tal, gostaríamos desde já agradecer toda a sua disponibilidade e atenção demonstradas no preenchimento deste questionário que, esperamos, possa vir a contribuir para um tratamento objectivo e consequente do tema abordado.

PARTE I

CARACTERIZAÇÃO SOCIO-PROFISSIONAL

Assinale com um “X” ou preencha as “caixas” em branco

Solicitamos que responda a todas as perguntas

1. Idade	<input type="checkbox"/>	20 a 30 anos
	<input type="checkbox"/>	31 a 40 anos
	<input type="checkbox"/>	41 a 50 anos
	<input type="checkbox"/>	51 a 60 anos
2. Posto	<input type="checkbox"/>	2º Sargento
	<input type="checkbox"/>	1º Sargento
	<input type="checkbox"/>	Sargento Ajudante
	<input type="checkbox"/>	Sargento Chefe
	<input type="checkbox"/>	Sargento Mor
3. Arma / Serviço	<input type="text"/>	
4. Tempo de serviço (em anos), após entrada no QP.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Tempo no actual posto	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Frequenta ou detém alguma formação académica complementar de cariz não militar?		
A. Sim.....	<input type="checkbox"/>	Qual o grau académico obtido ou a obter? <input type="text"/>
B. Não	<input type="checkbox"/>	

PARTE II

Assinale com um “X”, conforme o grau de concordância

Solicitamos que responda a todas as perguntas

		Discordo Totalmente	Discordo Completamente	Discordo Ligeiramente	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1.	Sinto que o salário que recebo é justo comparativamente à quantidade de trabalho que realizo	1	2	3	4	5	6
2.	No meu trabalho existem poucas oportunidades de ser promovido	1	2	3	4	5	6
3.	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	6
4.	Quando realizo um bom trabalho sou reconhecido como deveria ser.	1	2	3	4	5	6
5.	O excesso de regras e procedimentos tornam difícil a realização do trabalho.	1	2	3	4	5	6
6.	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem qualquer significado para mim.	1	2	3	4	5	6
7.	Existe boa comunicação dentro da organização.	1	2	3	4	5	6
8.	Os aumentos salariais são muitos baixos e muito espaçados temporalmente.	1	2	3	4	5	6
9.	Todos os que desempenham um bom trabalho têm a oportunidade de serem promovidos.	1	2	3	4	5	6
10.	Os benefícios que recebemos nesta organização são equivalentes aos de organizações idênticas.	1	2	3	4	5	6
11.	Não sinto que o trabalho que realizo seja apreciado.	1	2	3	4	5	6
12.	Sinto que os meus esforços para desenvolver um bom trabalho encontram muitos obstáculos nesta organização.	1	2	3	4	5	6
13.	Gosto das tarefas que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
14.	Os objectivos da organização não me são claros.	1	2	3	4	5	6
15.	Sinto que não sou apreciado pela organização quando considero o salário que me pagam.	1	2	3	4	5	6
16.	As pessoas nesta organização são promovidas tão rápido como seriam noutros locais de trabalho idênticos.	1	2	3	4	5	6
17.	Os benefícios que recebemos são equitativos.	1	2	3	4	5	6
18.	Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta organização.	1	2	3	4	5	6
19.	Tenho demasiadas tarefas para realizar no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6

20.	Muitas vezes não sei o que se passa nesta organização.	1	2	3	4	5	6
21.	Sinto-me orgulhoso do meu trabalho	1	2	3	4	5	6
22.	Sinto-me satisfeito com as minhas possibilidades de aumento de salário nesta organização.	1	2	3	4	5	6
23.	Existem benefícios que não temos e que deveríamos ter.	1	2	3	4	5	6
24.	Tenho demasiado trabalho burocrático/administrativo.	1	2	3	4	5	6
25.	Não sinto que o meu empenhamento seja devidamente recompensado.	1	2	3	4	5	6
26.	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção nesta organização.	1	2	3	4	5	6
27.	O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	6
28.	As tarefas nesta unidade não são totalmente explicadas.	1	2	3	4	5	6

PARTE III

Assinale com um “X”, conforme o grau de concordância

Solicitamos que responda a todas as perguntas

		Discordo Totalmente	Discordo Completamente	Discordo Ligeiramente	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1.	O Sargento do QP é essencialmente um técnico.	1	2	3	4	5	6
2.	O tipo de recrutamento, para a categoria de Sargentos, que melhor serve o Exército Português é o recrutamento interno (exigência do cumprimento do serviço militar em RV/RC).	1	2	3	4	5	6
3.	O militar deve servir nas FA pelo menos 2 anos antes de poder concorrer à ESE.	1	2	3	4	5	6
4.	A avaliação, no Exército, é efectuada de uma forma justa.	1	2	3	4	5	6
5.	A formação que recebeu no CFS transmitiu-lhe (ou sente que transmitiu) as competências necessárias para o desempenho das funções de 2º Sargento e 1ª Sargento.	1	2	3	4	5	6
6.	O CFS deve ministrar uma formação essencialmente militar.	1	2	3	4	5	6
7.	O tipo de formação, durante a carreira, mais útil para o desempenho de futuras funções é uma formação baseada em cursos que dão a base generalista para todas as funções do posto.	1	2	3	4	5	6
8.	A formação deveria garantir competências compatíveis com o mercado de trabalho.	1	2	3	4	5	6
9.	O desenvolvimento da carreira, nos diversos postos, deverá ser também horizontal (com progressão funcional e monetária).	1	2	3	4	5	6
10.	O Exército deveria garantir, aos militares que o desejassem, possibilidades de manutenção no ramo, em quadro especial, sem promoções, salvaguardando outros benefícios.	1	2	3	4	5	6
11.	O Sargento do QP é essencialmente um monitor/executor.	1	2	3	4	5	6
12.	O tipo de recrutamento, para a categoria de Sargentos que melhor serve o Exército Português é o recrutamento misto (candidatos com o serviço militar e civis).	1	2	3	4	5	6
13.	Uma das soluções para o desenvolvimento da carreira poderá ser a possibilidade de impor, em condições específicas, saídas laterais ao longo da mesma.	1	2	3	4	5	6
14.	O Exército, deveria garantir, aos Sargentos do QP que desejassem, sair das fileiras, formação para os preparar para o mercado de emprego (a partir de um determinado número de anos de serviço, a definir).	1	2	3	4	5	6

		Discordo Totalmente	Discordo Completamente	Discordo Ligeiramente	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
15.	O tipo de formação durante a carreira, mais útil para o desempenho de futuras funções é a formação de curta duração específica para o cargo.	1	2	3	4	5	6
16.	O sistema de avaliação existente (SAMME) não classifica o desempenho.	1	2	3	4	5	6
17.	É fundamental existir uma avaliação do desempenho para distinguir os mais proficientes.	1	2	3	4	5	6
18.	As saídas paralelas, em situações de não possibilidade de promoção do militar, deveriam ser impostas pela organização.	1	2	3	4	5	6
19.	O militar que ingressa nos QP deve ter a possibilidade de após 8 anos de quadro, sair definitivamente da Instituição .	1	2	3	4	5	6
20.	Alguns problemas de promoção na fase inicial da carreira do Sargento do QP poderiam ser sanados com a criação de mais um posto, antes de 2º Sargento.	1	2	3	4	5	6
21.	A solução, para impedir ou prevenir excessos de pessoal em determinados postos consiste na criação de “escapes” ao longo da carreira (saídas para a quadros especiais na estrutura do Exército, ou para o mercado de trabalho).	1	2	3	4	5	6
22.	Alguns problemas de promoção, a “meio” da carreira do Sargento do QP poderiam ser sanados com a criação de mais um posto, entre 1º Sargento e Sargento Ajudante.	1	2	3	4	5	6
23.	As carreiras têm que ser pensadas numa perspectiva em que a promoção terá um papel secundário. (desde que a diferença salarial não seja significativa)	1	2	3	4	5	6
24.	Os critérios de avaliação utilizados pelo SAMME são adequados.	1	2	3	4	5	6
25.	Para existir uma progressão vertical na carreira em tempo oportuno é essencial que em cada posto sejam preteridos alguns militares.	1	2	3	4	5	6
26.	O SAMME não mede o desempenho mas o potencial (desempenho e mérito).	1	2	3	4	5	6
27.	As saídas paralelas da Instituição deveriam ser subsidiadas na totalidade ou em parte pelo Exército, com formação para o mercado de emprego.	1	2	3	4	5	6
28.	A avaliação do desempenho é necessária para escalonar os militares, no decorrer da carreira.	1	2	3	4	5	6

Apêndice Q - GUIÃO DE ENTREVISTAS A REALIZAR A OFICIAIS E SARGENTOS.

- 1. Entende que deveria ser efectuada uma análise de funções para identificar as funções que deveriam ser desempenhadas por Sargentos?**
- 2. Como vê o Sargento? Um técnico ou um monitor/executor?**
- 3. O actual sistema de recrutamento cumpre os objectivos para a satisfação das necessidades do Exército?**
- 4. Qual o tipo de recrutamento para a categoria de Sargentos que melhor serve o Exército Português?**
- 5. Considera que o militar deve servir nas FA antes de poder concorrer à ESE? Quantos anos?**
- 6. Quais os critérios que deverão ser usados para a selecção? Critérios generalistas ou por ou por perfis de cargos?**
- 7. A formação inicial (CFS) cumpre as necessidades do Exército?**
- 8. A formação da ESE deverá privilegiar uma formação de base de cariz civil ou militar?**
- 9. A formação durante a carreira deve ter uma formação generalista e espaçada no tempo (situação actual)?**
- 10. A formação durante a carreira deve ser complementada por formação de curta duração específica para cada função?**
- 11. A formação deveria ter uma preocupação de aplicabilidade no mercado de trabalho?**
- 12. Os critérios de avaliação utilizados pelo RAMME são adequados para avaliar o desempenho?**

- 13. Considera que é fundamental a existência de uma avaliação do desempenho para distinguir as capacidades dos Sargentos do QP?**
- 14. O planeamento de desenvolvimento de carreira do Sargento do QP deveria privilegiar outros factores para além da promoção, por exemplo, carreiras horizontais?**
- 15. Os problemas de promoção na carreira do Sargento do QP poderiam ser sanados com a criação de mais posto(s)?**
- 16. A solução para impedir ou prevenir excessos de pessoal em determinados postos consiste na criação de “escapes” ao longo da carreira?**
- 17. É fundamental que, para permitir aos mais válidos atingirem os postos de topo, as promoções dêem mais relevância e outros factores em detrimento da antiguidade?**

Apêndice R – ENTREVISTAS

Apêndice R1 – Entrevista Tenente General Silvério.

Apêndice R2 – Entrevista COR Art Andrade da Silva.

Apêndice R3 – Entrevista COR Inf Moura.

Apêndice R4 – Entrevista TCOR Inf Pascoal.

Apêndice R5 – Entrevista TCOR Inf Contente Fernandes.

Apêndice R6 – Entrevista MAJ Inf Pombo.

Apêndice R7 – Entrevista SMOR Cav Freire.

Apêndice R8 – Entrevista SCH Cav Liberato.

Apêndice S - PROPOSTA DE MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DO SARGENTO DO QP DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

1. Generalidades

Qualquer modelo de carreira ideal deveria permitir um fluir normal dos militares pelos diversos postos, garantindo no entanto, o tempo necessário para o desempenho das funções em cada patamar hierárquico para se obter a experiência necessária para o posto seguinte. Embora possa parecer algo utópico, deverá ser esse desiderato que norteia o trabalho de quem tem a difícil tarefa de gerir recursos humanos e as respectivas carreiras. Nesse sentido e como corolário lógico do nosso estudo entendemos dar um contributo mais concreto para alcançar esse objectivo no contexto militar. Note-se que o conceito de carreira que agora se exprimiu integra quer a dimensão vertical quer a dimensão horizontal das carreiras militares, estando de qualquer forma subjacente a esta orientação a questão do mérito absoluto e relativo.

A nossa proposta vai materializar o que entendemos, no decorrer do estudo, cumprir os objectivos e necessidades da Instituição e as perspectivas dos Sargentos. Obviamente que a materialização deste modelo pressupõe que estejam criadas um determinado tipo de condições *à priori*, constantes das nossas propostas sem as quais o modelo não será viável.

2. Levantamento dos objectivos para o modelo de carreira proposto

2.1. Objectivos organizacionais

- suprir as necessidades dos seus QOP;
- dispor de militares motivados;
- dispor dos militares mais capazes nos postos mais elevados da Instituição;
- assegurar a gestão dos seus recursos humanos sem colocar em causa a coesão e o espírito de corpo;
- possibilitar o desenvolvimento harmonioso das carreiras.

2.2. Objectivos individuais

- realização profissional;
- satisfação dos objectivos individuais de carácter pessoal e familiar.

3. Diagnóstico da situação actual: disfunções e condicionamentos

Para que se compreendam melhor as particularidades do modelo que de seguida se apresentará, importa aqui fazer uma breve síntese das principais disfunções que têm condicionado nos últimos anos a gestão de das carreiras de sargentos do QP no Exército.

3.1. Disfunções Institucionais

- efectivos autorizados desfazados da realidade, especialmente para fora do Exército;
- carreira de concepção vertical com todos os benefícios materiais, sociais e internos associados;
- formação pouco adequada para garantir competências compatíveis com o mercado de trabalho;
- antiguidade como factor de privilégio sobre todos os outros factores;
- ausência de “mecanismos de escape” (planeamento de saídas da carreira/QEsp) para fazer face ao não desenvolvimento das carreiras;
- ausência de um órgão de aconselhamento de carreiras, para apoio da Instituição e do militar;

3.2. Condicionantes do actual modelo de carreira

A carreira militar encontra-se condicionada, entre outros, pelos seguintes factores:

- os quantitativos autorizados em cada posto;
- as vagas para promoção são as que se constituem pelas saídas dos postos superiores (promoção ou outras, como é o caso da passagem à situação de reserva);
- os postos, onde não pode existir recurso a militares a contrato;
- os tempos mínimos de permanência nos vários postos da carreira;
- o tempo máximo de permanência no(s) posto(s) de topo de carreira;
- a passagem à situação de reserva por limite de idade e/ou por ultrapassagem nas promoções por escolha.

3.3 Condicionantes externas

- o Exército não dispõe da capacidade, por si só, de resolver todos os problema das carreiras;
- as recentes alterações ao EMFAR virão, a médio prazo, a ter repercussões nas carreiras dos Sargentos do QP: no actual contexto legislativo existe uma natural atrição ao longo da carreira, que quantificamos na figura S.1; as alterações ao EMFAR preconizadas no

3.4 Perdas durante a carreira

Ano de Ingresso	Efectivos que ingressaram no QP	Posto Actual	Efectivos Existentes por curso	Percentagem existente por curso	% Perdas		
					Por curso	Por Posto	
1977	89	Sargento	14	16	84	SMOR	
1978	62		13	21	79		
1978	60		14	23	77		
1979	74		28	38	62		
1980	124		39	31	69		
1980	122	Sargento	43	35	65	SCH	
1981	133		71	53	47		
1981	167		65	39	61		
1982	161	Chefe	93	58	42		48
1983	135		75	56	44		
1984	224	Sargento	157	70	30	SAJ	
1985	252		218	87	13		
1986	300		263	88	12		
1987	308		278	90	10		
1988	209		184	88	12		
1989	288		248	86	14		
1990	268		Ajudante	249	93	7	1 SAR
1991	241	238		99	1		
1992	189	186		98	2		
1993	133	138		100	0		
1994	197	202		100	0		
1995	192	190		99	1		
1996	173	169		98	2		
1998	121	94		78	22		
1999	103	107		100	0		
2000	71	73		100	0		
2001	76	85	100	0			
2002	80	Segundo Sargento	82	100	0	Segundo Sargento	
2003	73		80	100	0		
2004	78		72	100	0		
2005	25		25				
2005	78		78				
2006	89		89				
2007	120		120				

Figura S. 1 – Percentagem de perdas no desenvolvimento da carreira de Sargentos

4. Proposta de um modelo teórico

A nossa proposta vai no sentido da abordagem que efectuámos ao longo do estudo, procurando responder às necessidades do Exército e às perspectivas dos Sargentos. Na explicitação do mesmo não poderemos esquecer que existem alguns pressupostos que teremos que assumir, por não existirem ou simplesmente por não estarem implementados e não existir qualquer histórico sobre os mesmos, mas serem essenciais para o desenvolvimento do estudo.

4.1. Caracterização do modelo

O modelo a propor não prevê mexidas nos postos actuais da carreira de Sargentos, assumindo, no entanto, em relação ao modelo em vigor algumas diferenças que a seguir apresentamos, bem como o seu enquadramento conceptual. Abordaremos modalidades de promoção, tempos médios de permanência nos postos, tipificaremos as “saídas laterais” preconizadas” e explicitaremos a sua tipologia.

4.1.1- Modalidades de promoção e tempos de permanência nos postos

No modelo proposto as modalidades de promoção mantêm a sua actual tipologia. Assim sendo todos os Sargentos do QP mantêm a possibilidade de atingir o SAJ, posto este até ao qual não existem promoções por escolha.

Como tempos médios de permanência nos postos considerámos os que a seguir se apresentam, tendo em atenção que:

- as alterações ao EMFAR impõem na prática mais quatro anos de serviço efectivo;
- existe a necessidade de conciliar o tempo passado nos postos com as necessidades institucionais (dimensão funcional).

A nossa proposta para as modalidades de promoção e tempos médios de permanência nos postos é a que se contra descrita no quadro S.1.

Quadro S. 1

Proposta para as modalidades de promoção e tempos médios de permanência

Postos	Modalidades de Promoção	Tempos médios de permanência (em anos)
2SAR		
	Diuturnidade	5
1SAR		
	Antiguidade	8
SAJ		
	Escolha	8
SCH		
	Escolha	6
SMOR		4

4. 1.2 Caracterização das saídas laterais

Neste ponto iremos caracterizar as saídas laterais da Instituição e referir a que postos se aplicam.

4.1.2.1. Saída para o exterior

Esta saída é caracterizada pela perda de todo e qualquer vínculo com a Instituição, só podendo ocorrer após um período de TSE que seria definido para cada Arma/Serviço, com base no investimento efectuado na formação. Tal como se encontra definido actualmente entendemos que não deveria acontecer antes dos oito anos de TSE. Esta saída destinar-se-ia sobretudo ao 1SAR e, eventualmente ao posto de SAJ. Entendemos que o maior número de militares a utilizar esta saída seriam os 1SAR¹, pelo facto de terem idade compatível com o mercado de trabalho. O posto de SAJ apresentaria valores pouco significativos.

4.1.2.2 Saída lateral – protocolo

Destinar-se-ia a permitir a saída da Instituição de militares para outros organismos não militares, exteriores ao Exército, no âmbito de protocolos estabelecidos e sempre

¹ No inquérito este posto apresentou um elevado grau de concordância (4,66) com esta possibilidade.

por pedido ou aceitação do próprio. Este tipo de saída destinar-se-ia aos postos de SAJ, SCH e SMOR. No entanto, prevemos que a sua maior expressão aconteceria nos postos de SAJ e SCH.

4.1.2.3. Ingresso no quadro de recursos humanos

Este quadro para atingir os objectivos que aqui propomos teria que ter um enquadramento legal similar ao da reserva na efectividade serviço: os militares deixariam de ocupar vaga nos respectivos QEsp, mas continuariam a garantir o desempenho das funções ao mesmo tempo que possibilitavam um desanuviamiento nos quadros. As grandes diferenças em relação à situação de reserva na efectividade de serviço seriam as seguintes:

- a transição para este quadro seria a pedido do militar, ou por sugestão da Instituição e anuência daquele;
- o Exército, de acordo com as suas necessidades, estabeleceria ou recorreria a protocolos para proporcionar um conjunto de cursos/formação de curta/média duração que o militar escolheria, ficando habilitado a desempenhar funções em áreas de cariz não essencialmente militar;
- seriam criadas vantagens do ponto de vista de estabilidade, pela maior permanência nas funções a desempenhar por esses militares.

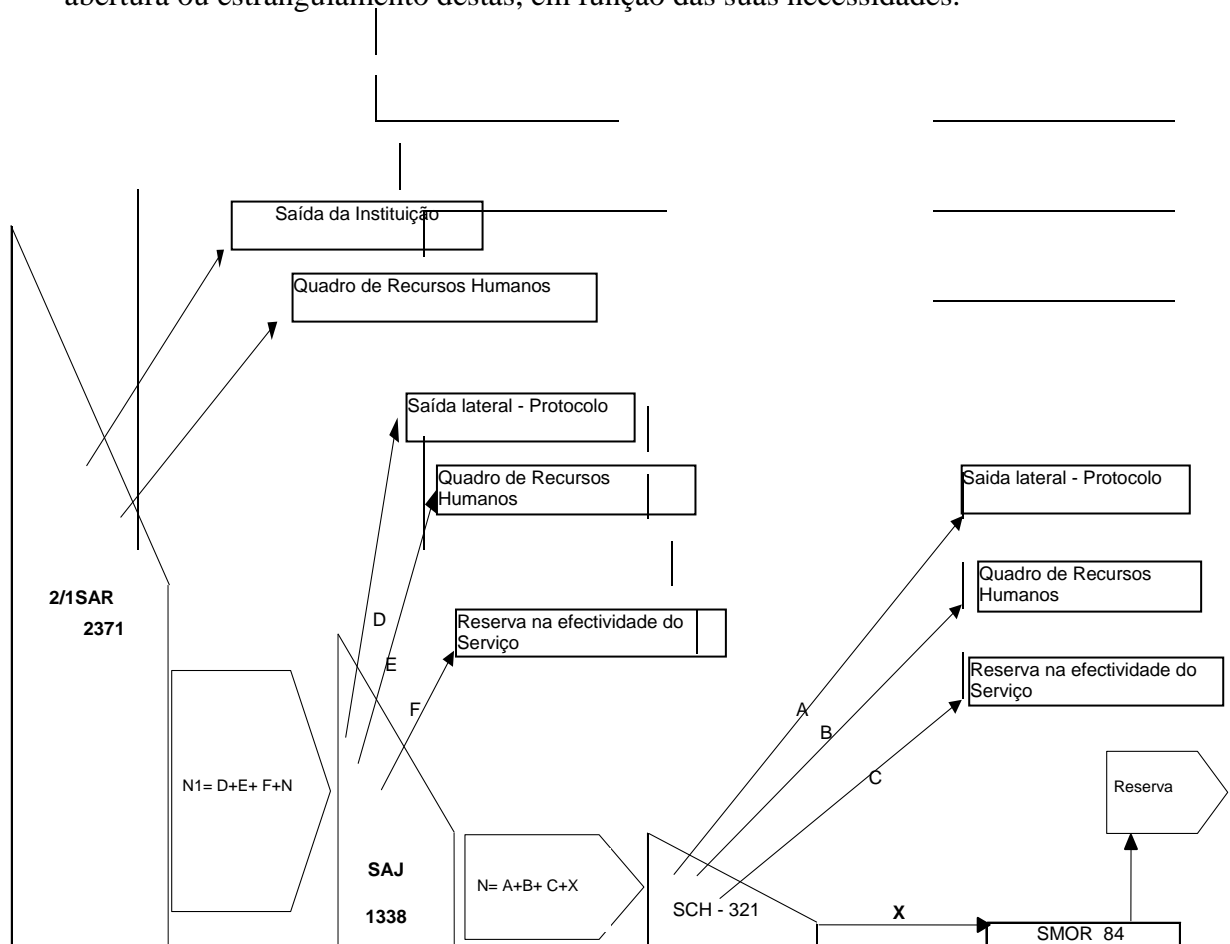
Este quadro caracterizar-se-ia ainda por não ter promoções e o desenvolvimento da carreira se materializar apenas horizontalmente. Desta forma permitia libertar militares de funções administrativas e/ou técnicas para funções operacionais, podendo ainda reduzir o número de civis ou militares contratados.

Por outro lado entendemos que esta seria uma forma mais digna de prestar serviço que a reserva na efectividade de serviço, com vantagens para a Instituição (qualidade no desempenho) e para os militares (dimensão social e motivacional).

4.2. Apresentação gráfica do modelo

O modelo de carreira que apresentamos toma como referências os efectivos autorizados para o Exército.

O modelo apresentado caracteriza-se por, em termos teóricos, promover saídas ao longo da carreira, permitindo desta forma materializar “saídas laterais” para os militares que o desejassem ou que as suas perspectivas de carreira os conduzissem a essa situação. Ao mesmo tempo permitiria ao Exército prever as necessidades de implementar uma maior abertura ou estrangulamento destas, em função das suas necessidades.



5. Validação do modelo

Pretendemos agora, que apresentámos o modelo teórico, ir mais longe e operacionalizar o mesmo com simulações que ilustram a sua validade. Obviamente que a base matemática que se encontra por detrás das projecções terá muitas limitações, mas entendemos ser suficientemente desenvolvida para ilustrar a investigação e proporcionar a validação do modelo proposto.

5.1. Simulação a partir do modelo matemático “puro”

		SMOR	SCH	SAJ	1S/2S
Efectivos impostos	A	84	321	1338	2371
Tempo Médio de Permanência no Posto (Proposto)	B	4	6	8	13
Promoções por ano/entradas no QP	C	21	54	167	182
Efectivos no posto	D	84	324	1336	2366
Efectivos em falta	E	0	(+3)	2	5
TSE por posto	F	36	32	26	18
Idade saída no final do Posto	G	54	50	44	36

Militares não promovidos/ano	-----	33	113	15
------------------------------	-------	----	-----	----

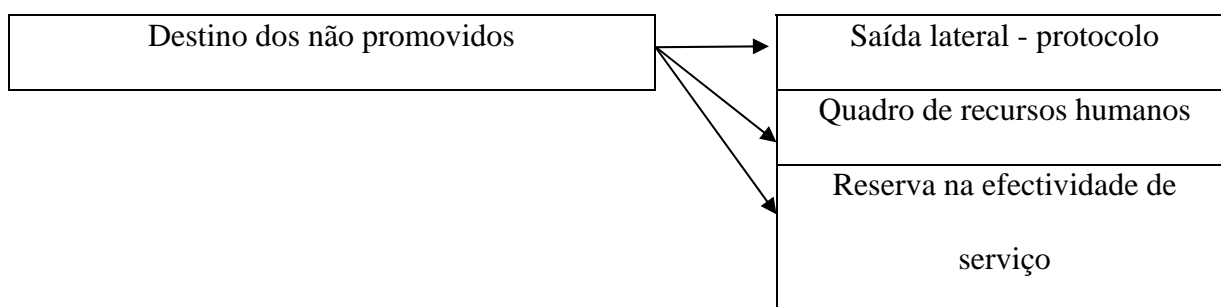
Notas: O pressuposto assumido para este modelo foi fixar o tempo médio de permanência no posto (B) e os efectivos impostos (por postos) (A). A variável será então os quantitativos necessários para “preencher” os efectivos impostos. Em termos matemáticos: $C = (A:B)$

Este quadro leva-nos a uma situação que representa o cerne da questão do desenvolvimento das carreiras: a impossibilidade de todos os militares atingirem o posto de SMOR.

O desenvolvimento da carreira até à publicação das alterações ao EMFAR, pelo decreto-lei 166/05, permitia uma quantidade de perdas “natural”, actualmente, ou num futuro próximo, essas perdas terão tendência a diminuir e será a Instituição a ter necessidade de as criar ou fomentar.

Desta situação infere-se que a diferença entre os promovidos ao posto seguinte e os que ficariam preteridos (estes valores são os considerados para o modelo funcionar sem nenhuma interferência) seria resolvida da forma que a seguir descrevemos a título de exemplo para a promoção de SAJ a SCH:

Promovidos a SAJ por ano	113
Promovidos a SCH por ano	54
Diferença entre promovidos e não promovidos	59



No entanto os valores apresentados relevam que este modelo geraria uma grande quantidade de “perdas impostas” durante a carreira e tornaria a situação motivacional e de espírito de corpo da categoria e do próprio Exército insustentável. Como se pode observar a quantidade de “não promovidos” superava a de “promovidos” o que nos parece não desejável do ponto de vista pessoal profissional para os Sargentos e não desejável do ponto de vista Institucional.

5.2. Simulação com alterações nas variáveis “efectivos impostos”

Nesse sentido a solução só poderá passar por intervir nas restantes variáveis da carreira, como por exemplo os quantitativos definidos. Se o efectivos de SAJ e SCH sofrerem uma alteração com vista a diminuir a diferença de sensivelmente 4 para 1 em 2 para 1 vejamos o que acontece (escolhemos estes postos por que o seu desempenho funcional apresenta-se com muitas similitudes). Concomitantemente com esta alteração efectuamos também uma diminuição das entradas de Sargentos no QP.

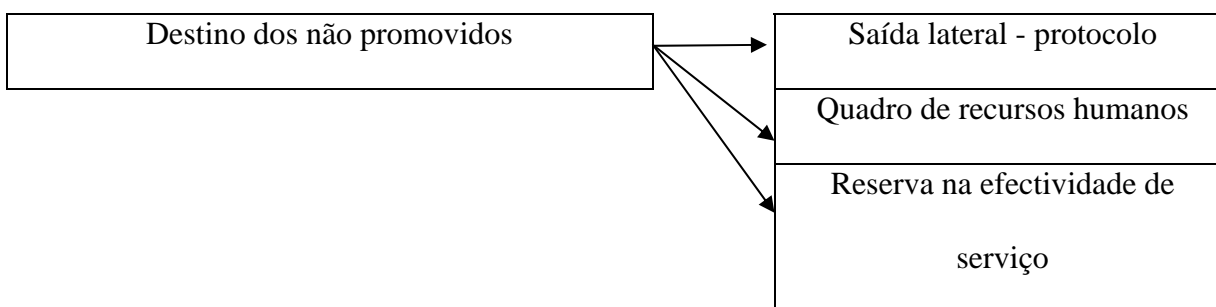
		SMOR	SCH	SAJ	1S/2S
Efectivos impostos	A	84	321	1338	2371
Tempo Médio de Permanência no Posto (Proposto)	B	4	6	8	13
Promoções por ano	C	21	54	100	100
Efectivos no posto	D	84	516	800	1300
Efectivos em falta	E	0	5	536	1071
TSE por posto	F	36	32	26	18
Idade saída no final do Posto	G	54	50	44	36

Militares não promovidos/ano	-----	33	46	-----
------------------------------	-------	----	----	-------

Nota: nesta simulação fixámos “Promoções por ano/ entradas no quadro” (C) a 100 elementos.

Apresenta-se-nos aqui uma situação completamente diferente, em que poderíamos possibilitar a ascensão de todos os militares da categoria ao posto de SAJ e só aplicaríamos as medidas de “desgaste” partir deste posto, e ainda assim a quantitativos menores, como se depreende.

Promovidos a SAJ por ano	100
Promovidos a SCH por ano	54
Diferença entre promovidos e não promovidos	46



Outro dado novo que nos surge provém do facto da existência de faltas em determinados postos no entanto não consideramos esta situação grave. As faltas em 1/2 SAR, seriam facilmente resolúveis com recurso a SAR em RV/RC. As faltas nos postos seguintes seriam

colmatadas por militares que ficariam na categoria mais que o tempo médio considerado e com recurso a militares nas situações previstas no modelo.

5.2. Simulação com alterações nas variáveis “efectivos impostos”

Nesse sentido a solução só poderá passar por intervir nas restantes variáveis da carreira, como por exemplo os quantitativos definidos. Se o efectivos de SAJ e SCH sofrerem uma alteração com vista a diminuir a diferença de sensivelmente 4 para 1 em 2 para 1 vejamos o que acontece (escolhemos estes postos por que o seu desempenho funcional apresenta-se com muitas similitudes). Concomitantemente com esta alteração efectuamos também uma diminuição das entradas de Sargentos no QP.

		SMOR	SCH	SAJ	1S/2S
Efectivos impostos	A	84	521	1138	2371
Tempo Médio de Permanência no Posto (Proposto)	B	4	6	8	13
Promoções por ano	C	21	86	100	100
Efectivos no posto	D	84	516	800	1300
Efectivos em falta	E	0	5	336	1071
TSE por posto	F	36	32	26	18
Idade saída no final do Posto	G	54	50	44	36
Militares não promovidos/ano	-----	65	14	-----	-----

Nota: nesta simulação considerámos como variável as “Promoções por ano/ entradas no quadro” (C) com o valor de 100 elementos e os quantitativos nos postos de SAJ e SCH, efectuando uma “transferência” de 200 efectivos do primeiro para o segundo.

Apresenta-se-nos aqui uma situação completamente diferente, em que poderíamos possibilitar a ascensão de todos os militares da categoria ao posto de SAJ e a quase totalidade a SCH, existido neste posto a necessidade de um desgaste muito acentuado.

Poderíamos ainda efectuar projecções mais elaboradas com o recurso à alteração de qualquer das variáveis consideradas ou introduzir outras variáveis no modelo, como por exemplo a imposição de percentagens de promoção de um posto para o seguinte, etc. No entanto o resultado prático seria sempre similar e releva que o desenvolvimento da carreira tem que

considerado como um todo e que o seu desenvolvimento dependerá de assunção de determinados objectivos e do desenvolvimento de mecanismos para os pôr em prática. Isto é se a Instituição pretende que os efectivos autorizados para a base da carreira sejam preenchidos, está a assumir um grande desgaste dos cursos ao longo da mesma, necessitando de considerar saídas para não criar um bloqueamento nas promoções. Se por outro lado pretende garantir uma carreira com uma progressão vertical pelos postos da mesma terá necessariamente que actuar nas entradas, reduzindo-as ou nos efectivos autorizados (fixados por decreto-lei).

Apêndice R 2 – ENTREVISTA AO Sr COR ART ANDRADE DA SILVA.

Entrevistado: COR ART JOÃO ANTÓNIO ANDRADE DA SILVA

Função à data da entrevista: Director do Centro de Psicologia Aplicada do Exército

Data da Entrevista: 14 de Julho de 2005

1. Entende que deveria ser efectuada uma análise de funções para identificar as funções que deveriam ser desempenhadas por Sargentos?

Esse processo é fundamental e está previsto ser efectuado por este Centro.

2. Como vê o Sargento? Um técnico ou um monitor/executor?

Técnico.

3. Qual o tipo de recrutamento, para a categoria de Sargentos, que melhor serve o Exército Português?

Uma tipologia de recrutamento interno, mas deve ser dirigido. Os comandantes deverão ser parte integrante do processo avaliando o candidato a Sargento, devendo esta nota ser ponderada no acesso à ESE. O facto de possuir o 12º ano é enganador das capacidades do homem.

Deveria ser privilegiado o acesso a Sargentos RV/RC, beneficiando do facto de já desempenharem funções de Sargentos.

4. Considera que o militar deve servir nas FA antes de poder concorrer à ESE? Quantos anos?

Sim. Dois anos.

5. A formação inicial (CFS) cumpre as necessidades do Exº?

.....

6. A formação da ESE deverá privilegiar uma formação de base civil ou militar?

Militar orientada para a função, mas deve incluir disciplinas de cariz civil pois as funções dos Sargentos exigem conhecimentos para além da capacidade técnica.

A formação básica do Sargento do QP deverá ter como enquadrante a orientação para a função militar e de cidadania como português.

7. A formação durante a carreira deve ter uma formação generalista e espaçada no tempo (situação actual)?

Deverá ser complementada por formação de curta duração, eventualmente com reconhecimento externo.

8. A formação deverá privilegiar uma formação de base militar ou civil?

Ambas, o Sargento do QP é mais que um técnico tem que ter competências reconhecidas nos meios civis.

9. A formação deveria ter uma preocupação de aplicabilidade no mercado de trabalho?

Sim, mas não a generalista, que deve ser pensada e aplicada no mercado de interno.

10. Os critérios de avaliação utilizados pelo RAMME são adequados?

São demasiado vagos e “deixam de fora” a avaliação do desempenho.

11. Considera que é fundamental a existência de uma avaliação do desempenho para distinguir as capacidades dos Sargentos do QP?

É fundamental, baseada numa avaliação funcional.

12. O planeamento de desenvolvimento de carreira do Sargento do QP deveria privilegiar outros factores para além da promoção, por exemplo, carreiras horizontais?

Sim. Deveria existir uma preocupação em dignificar a carreira do sargento enquanto tal. Para isso é imprescindível dissociar o vencimento e a importância relativa do militar dentro da Instituição.

13. A solução para impedir ou prevenir excessos de pessoal em determinados postos consiste na criação de “escapes” ao longo da carreira?

As saídas paralelas são um instrumento de gestão de carreira, ou poderão ser. A existência deste mecanismo é necessária uma vez que o homem nesta fase da vida encontra-se numa fase exploratória em relação ao trabalho, podendo mudar de projecto de vida e consequentemente abandonar a Instituição. No entanto para esta situação ser efectivamente assumida como responsabilidade do Exército e individual desde o primeiro dia. Por outro lado a Instituição terá que adaptar a sua formação ou ministrar formação em áreas com empregabilidade no mercado de trabalho.

Apêndice R 3 – ENTREVISTA AO Sr. COR INF MOURA.

Entrevistado: COR INF RUI FERNANDO BATISTA MOURA

Função à data da entrevista: Chefe da Divisão de Pessoal do EME

Data da Entrevista: 29 de Julho de 2005

1. Como vê o Sargento? Um técnico ou um monitor/executor?

Técnico na generalidade, no entanto não podemos esquecer a vertente de comandante pequenas unidades nos postos mais baixos.

2. Quem interfere no processo de definição das necessidades?

A DP/EME tomando como referência os QOP

3. Qual o tipo de recrutamento, para a categoria de Sargentos, que melhor serve o Exército Português?

O recrutamento interno

4. Considera que o militar deve servir nas FA antes de poder concorrer à ESE? Quantos anos?

Sim. Dois anos.

5. A formação da ESE deverá privilegiar uma formação de base civil ou militar?

Militar orientada para a função.

6. A formação durante a carreira deve ter uma formação generalista e espaçada no tempo (situação actual)?

Deverá ser complementada por formação de curta duração, eventualmente com reconhecimento externo.

7. A formação deveria ter uma preocupação de aplicabilidade no mercado de trabalho?

Sim, mas não a generalista.

8. Os critérios de avaliação utilizados pelo RAMME são adequados?

Não avaliam apenas o mérito esquecendo o desempenho.

9. Considera é fundamental a existência de uma avaliação do desempenho é para distinguir as capacidades dos Sargentos do QP?

É fundamental.

10. O planeamento de desenvolvimento de carreira do Sargento do QP deveria privilegiar outros factores para além da promoção, por exemplo carreiras horizontais?

Sim é determinante que assim seja.

11. A solução para impedir ou prevenir excessos de pessoal em determinados postos consiste na criação de “escapes” ao longo da carreira?

Sim, sendo possível e desejável. Essas saídas para além das voluntárias deveriam ser impostas pela Instituição baseada em critérios de competência e disciplinares. Desta forma existiria uma credibilização da Instituição e dos militares.

Apêndice R 6 – ENTREVISTA MAJ INF POMBO.

Entrevistado: MAJ INF EDUARDO MANUEL VIEIRA POMBO

Função:

Data da Entrevista: 19 de Setembro de 2005

- 1. Entende que deveria ser efectuada uma análise de funções para identificar as funções que deveriam ser desempenhadas por Sargentos?**

Sim

- 2. Como vê o Sargento? Um técnico ou um monitor/executor?**

Um técnico

- 3. O actual sistema de recrutamento cumpre os objectivos para a satisfação das necessidades do Exército?**

Sim mas, poderia ser potenciado

- 4. Qual o tipo de recrutamento, para a categoria de Sargentos, que melhor serve o Exército Português?**

Recrutamento interno e externo.

- 5. Considera que o militar deve servir nas FA antes de poder concorrer à ESE? Quantos anos?**

Não.

- 6. A formação inicial (CFS) cumpre as necessidades do Exército?**

De uma forma geral sim.

- 7. A formação da ESE deverá privilegiar uma formação de base de cariz civil ou militar?**

Militar e civil

8. A formação durante a carreira deve ter uma formação generalista e espaçada no tempo (situação actual)?

.....

9. A formação durante a carreira deve ser complementada por formação de curta duração específica para cada função?

Este modelo sem dúvida.

10. A formação deveria ter uma preocupação de aplicabilidade no mercado de trabalho?

Não.

11. Os critérios de avaliação utilizados pelo RAMME são adequados para avaliar o desempenho?

Não.

12. Considera que é fundamental a existência de uma avaliação do desempenho para distinguir as capacidades dos Sargentos do QP?

Sim é fundamental

13. O planeamento de desenvolvimento de carreira do Sargento do QP deveria privilegiar outros factores para além da promoção, por exemplo, carreiras horizontais?

Sim

14. Os problemas de promoção na carreira do Sargento do QP poderiam ser sanados com a criação de mais posto(s)?

Não. É uma falsa solução.

15. A solução para impedir ou prevenir excessos de pessoal em determinados postos consiste na criação de “escapes” ao longo da carreira?

Sim, poderá contribuir para as soluções.

16. É fundamental que, para permitir aos mais válidos atingirem os postos de topo, as promoções dêem mais relevância a outros factores em detrimento da antiguidade?

È uma necessidade com vantagens para a Instituição e para os Sargentos.

Apêndice R 8 – ENTREVISTA SCH CAV LIBERATO

Entrevistado: SCH JOSÉ ALBERTO NEVES LIBERATO

Função: SARGENTO DE PESSOAL DO REGIMENTO DE CAVALARIA 4

Data da Entrevista: 12 de Setembro de 2005

- 1. Entende que deveria ser efectuada uma análise de funções para identificar as funções que deveriam ser desempenhadas por Sargentos?**

Sim.

- 2. Como vê o Sargento? Um técnico ou um monitor/executor?**

Um técnico, um monitor e um executor.

- 3. O actual sistema de recrutamento cumpre os objectivos para a satisfação das necessidades do Exército?**

Não.

- 4. Qual o tipo de recrutamento, para a categoria de Sargentos, que melhor serve o Exército Português?**

Recrutamento interno, a experiência com o recrutamento externo não parece ter corrido bem.

- 5. Considera que o militar deve servir nas FA antes de poder concorrer à ESE? Quantos anos?**

Sim um a dois anos.

- 6. A formação inicial (CFS) cumpre as necessidades do Exército?**

Sim, todas as matérias que dei no CFS foram-me úteis em várias situações.

- 7. A formação da ESE deverá privilegiar uma formação de base de cariz civil ou militar?**

De base militar.

8. A formação durante a carreira deve ter uma formação generalista e espaçada no tempo (situação actual)?

Sim.

9. A formação durante a carreira deve ser complementada por formação de curta duração específica para cada função?

Sim, porque o Sargento por vezes é chamado a desempenhar funções para as quais não foi preparado e não dispõe dos conhecimentos necessários.

10. A formação deveria ter uma preocupação de aplicabilidade no mercado de trabalho?

Penso que não. Veja-se o caso dos “engenheiros e enfermeiros”, quando se mistura “alhos com bugalhos”.....

11. Os critérios de avaliação utilizados pelo RAMME são adequados para avaliar o desempenho?

Não. O RAMME é “cego” quanto ao desempenho.

12. Considera que é fundamental a existência de uma avaliação do desempenho para distinguir as capacidades dos Sargentos do QP?

Sim. Mas para isso deveria existir formação e outras benefícios.

13. O planeamento de desenvolvimento de carreira do Sargento do QP deveria privilegiar outros factores para além da promoção, por exemplo, carreiras horizontais?

Sim, mas por opção do militar.

14. Os problemas de promoção na carreira do Sargento do QP poderiam ser sanados com a criação de mais posto(s)?

Penso que sim, senão alguns sargentos arriscam-se a ter uma carreira com um só posto.

15. A solução para impedir ou prevenir excessos de pessoal em determinados postos consiste na criação de “escapes” ao longo da carreira?

Sim, por exemplo incentivos à reserva.

Apêndice R 7 – ENTREVISTA SMOR CAV FREIRE.

Entrevistado: SMOR VICTOR MANUEL VAZ FREIRE

Função: ADJUNTO COMANDO DO REGIMENTO DE CAVALARIA 4

Data da Entrevista: 12 de Setembro de 2005

- 1. Entende que deveria ser efectuada uma análise de funções para identificar as funções que deveriam ser desempenhadas por Sargentos?**

Sim.

- 2. Como vê o Sargento? Um técnico ou um monitor/executor?**

Um técnico/monitor.

- 3. O actual sistema de recrutamento cumpre os objectivos para a satisfação das necessidades do Exército?**

Não.

- 4. Qual o tipo de recrutamento, para a categoria de Sargentos, que melhor serve o Exército Português?**

Recrutamento interno.

- 5. Considera que o militar deve servir nas FA antes de poder concorrer à ESE? Quantos anos?**

Sim no mínimo dois anos. De modo que o militar quando concorresse à ESSE tivesse a consciência do que essa opção representava.

- 6. A formação inicial (CFS) cumpre as necessidades do Exº?**

Apenas no início. É necessário continuar para não ficar desactualizado.

- 7. A formação da ESE deverá privilegiar uma formação de base de cariz civil ou militar?**

Formação militar. A base civil deve ser apenas a necessária para o desempenho dos cargos.

8. A formação durante a carreira deve ter uma formação generalista e espaçada no tempo (situação actual)?

Não.

9. A formação durante a carreira deve ser complementada por formação de curta duração específica para cada função?

Sim e adaptada à função a desempenhar.

10. A formação deveria ter uma preocupação de aplicabilidade no mercado de trabalho?

Não.

11. Os critérios de avaliação utilizados pelo RAMME são adequados para avaliar o desempenho?

Sim, embora permita discrepâncias de unidade para unidade.

12. Considera que é fundamental a existência de uma avaliação do desempenho para distinguir as capacidades dos Sargentos do QP?

Sim.

13. O planeamento de desenvolvimento de carreira do Sargento do QP deveria privilegiar outros factores para além da promoção, por exemplo, carreiras horizontais?

Sim, mas por opção do militar.

14. Os problemas de promoção na carreira do Sargento do QP poderiam ser sanados com a criação de mais posto(s)?

Penso que um posto entre 1Sar e SAJ poderia aliviar a situação dos 1SAR.

15. A solução para impedir ou prevenir excessos de pessoal em determinados postos consiste na criação de “escapes” ao longo da carreira?

Poderão ajudar a descongestionar as carreiras.

16. É fundamental que, para permitir aos mais válidos atingirem os postos de topo, as promoções dêem mais relevância a outros factores em detrimento da antiguidade?

Sim, mas depende da sua aplicação e dos critérios.

Apêndice R 5 – Entrevista TCOR INF CONTENTE FERNANDES.

Entrevistado: TCOR INF JOSÉ PEDRO SIMÕES CONTENTE FERNANDES

Função: COMANDANTE DO BATALHÃO DE APOIO DE SERVIÇOS/BMI
(Desempenhou as funções de Oficial de Pessoal da BMI durante dois anos)

Data da Entrevista: 15 de Setembro de 2005

1. Entende que deveria ser efectuada uma análise de funções para identificar as funções que deveriam ser desempenhadas por Sargentos?

Sim, sem dúvida.

2. Como vê o Sargento? Um técnico ou um monitor/executor?

Um técnico

3. O actual sistema de recrutamento cumpre os objectivos para a satisfação das necessidades do Exército?

Não considero errado exigir as mesmas habilitações que são exigidas para acesso à Academia Militar.

4. Qual o tipo de recrutamento, para a categoria de Sargentos, que melhor serve o Exército Português?

Recrutamento interno. É fundamental olhar-mos para os nossos praças e gerir as suas expectativas.

5. Considera que o militar deve servir nas FA antes de poder concorrer à ESE? Quantos anos?

Obrigatório. Com um mínimo de dois anos de serviço para poder ser avaliada a sua capacidade para ser Sargento do Exército.

6. A formação inicial (CFS) cumpre as necessidades do Exército?

Na generalidade sim.

- 7. A formação da ESE deverá privilegiar uma formação de base de cariz civil ou militar?**

Formação militar.

- 8. A formação durante a carreira deve ter uma formação generalista e espaçada no tempo (situação actual)?**

Não.

- 9. A formação durante a carreira deve ser complementada por formação de curta duração específica para cada função?**

Este é o futuro e deve ser desenvolvido.

- 10. A formação deveria ter uma preocupação de aplicabilidade no mercado de trabalho?**

Não.

- 11. Os critérios de avaliação utilizados pelo RAMME são adequados para avaliar o desempenho?**

Completamente inadequados, privilegiam a antiguidade em detrimento do mérito.

- 12. Considera que é fundamental a existência de uma avaliação do desempenho para distinguir as capacidades dos Sargentos do QP?**

Sim é fundamental e deverá ser implementado. Aliás no final de cada função essa avaliação deveria existir.

- 13. O planeamento de desenvolvimento de carreira do Sargento do QP deveria privilegiar outros factores para além da promoção, por exemplo, carreiras horizontais?**

Sim, como é evidente. A realidade actual das carreiras vai obrigar a essa situação.

- 14. Os problemas de promoção na carreira do Sargento do QP poderiam ser sanados com a criação de mais posto(s)?**

Não. É uma ilusão temporária que só adia o problema.

15. A solução para impedir ou prevenir excessos de pessoal em determinados postos consiste na criação de “escapes” ao longo da carreira?

É obrigatório, o Exército deveria apoiar e enquadrar formação para essa finalidade.

16. É fundamental que, para permitir aos mais válidos atingirem os postos de topo, as promoções dêem mais relevância e outros factores em detrimento da antiguidade?

Sim.

Apêndice R 4 – ENTREVISTA AO Sr. TCOR INF PASCOAL.

Entrevistado: TCOR INF DOMINGOS LUIS DIAS PASCOAL

Função:

Data da Entrevista: 14 de Setembro de 2005

- 1. Entende que deveria ser efectuada uma análise de funções para identificar as funções que deveriam ser desempenhadas por Sargentos?**

Sem dúvida é essencial e fundamental

- 2. Como vê o Sargento? Um técnico ou um monitor/executor?**

Essencialmente um técnico, mas também um comandante de pequenos escalões.

- 3. A formação durante a carreira deve ter uma formação generalista e espaçada no tempo (situação actual)?**

A formação deve ser a resposta às necessidades identificadas.....

- 4. A formação durante a carreira deve ser complementada por formação de curta duração específica para cada função?**

Toda a formação deve ser desenvolvida numa filosofia de competências e não numa perspectiva de duração.

A unidade de “medida” terá necessariamente de deixar de ser o tempo de formação e a qualificação que os cursos transmitem, mas um acumular de competências numa perspectiva de flexibilização dos percursos formativos e de carreira.

- 5. A formação deveria ter uma preocupação de aplicabilidade no mercado de trabalho?**

Obviamente que tudo se encaminha nesse sentido, o processo de Bolonha foi o precursor.

Uma formação por competências, devidamente acreditada pelas entidades competentes, garante automaticamente um reconhecimento no exterior.

- 6. Considera que é fundamental a existência de uma avaliação do desempenho para distinguir as capacidades dos Sargentos do QP?**

Necessária e imprescindível.

- 7. O planeamento de desenvolvimento de carreira do Sargento do QP deveria privilegiar outros factores para além da promoção, por exemplo, carreiras horizontais?**

É uma das possibilidades que devem ser contempladas.

8. É fundamental que, para permitir aos mais válidos atingirem os postos de topo, que em cada posto sejam preteridos alguns militares de cada curso?

O desenvolvimento de uma carreira terá que ser sempre, do ponto de vista da Instituição, uma garantia de ascensão na vertical dos militares mais válidos em detrimento dos menos válidos.

Apêndice R 1 – ENTREVISTA AO EX. MO TENENTE-GENERAL SILVÉRIO.

Entrevistado: TGEN JORGE MANUEL SILVÉRIO

Função: Comandante do Comando do Pessoal do Exército

Data da Entrevista: 14 Setembro de 2005

1. Entende que deveria ser efectuada uma análise de funções para identificar as funções que deveriam ser desempenhadas por Sargentos?

Justifica-se face ao nível dos Sargentos que o Exército tem nos dias de hoje

A sua aplicabilidade poderá ser desenvolvida em áreas técnicas e de instrução, por exemplo para 1º Sargento e Sargento Ajudante.

2. Como vê o Sargento? Um técnico ou um monitor/executor?

Essencialmente caracterizado por um perfil técnico.

3. Qual o tipo de recrutamento, para a categoria de Sargentos, que melhor serve o Exército Português?

O recrutamento interno.

Existem várias razões que justificam esta tipologia:

- as características do “novo Exército”, com o regime de voluntariado, aliado à escolaridade que os jovens possuem actualmente, permite-nos dispôr internamente de recursos.
- a obrigatoriedade no concurso para as a GNR e a cativação de cotas para Forças de Segurança ;
- como forma de motivar os jovens a aderir ao RV/RC e como factor motivacional dos que prestam serviço nas FA;
- as vantagens de efectuarmos uma pré-selecção, pelo conhecimento do homem que dispomos;
- o candidato já se encontra familiarizado com a Instituição e com o ambiente militar, evitando futuras decepções;

- 4. Considera que o militar deveria servir nas FA antes de poder concorrer à ESE?
Quantos anos?**

Sim. 2 anos, como para os outros concursos, por exemplo o da GNR.

- 5. A formação cumpre as necessidades do Exército?**

Sim. Mas a tipologia deverá adaptar-se. Por exemplo devemos apostar mais numa formação de curta duração, mais orientada e específica para a função.

- 6. A formação na ESE deverá privilegiar uma formação de base civil ou militar?**

Militar.

- 7. A formação deveria ter uma preocupação de aplicabilidade no mercado de trabalho?**

Não.

- 8. Considera que é fundamental a existência de uma avaliação do desempenho para distinguir as capacidades dos Sargentos do QP?**

Necessária e imprescindível.

- 9. O planeamento de desenvolvimento de carreira do Sargento do QP deveria privilegiar outros factores para além da promoção, por exemplo carreiras horizontais?**

Terão necessariamente que contemplar outras formas de desenvolvimento para além da promoção.